INPUT

Pricing und Marketing von Desktop Services

1996

Pricing und Marketing von Desktop Services

INPUT®

London • Frankfurt • New York • Paris • San Francisco • Tokyo • Washington D.C.

INPUT®

Clients make informed decisions more quickly and economically by using INPUT's services. Since 1974, information technology (IT) users and vendors throughout the world have relied an INPUT for data, research, objective analysis and insightful opinions to prepare their plans, market assessments and business directions, particularly in computer and services.

Contact us today to learn how your company can use INPUT's knowledge and experience to grow and profit in the revolutionary IT world of the 1990s.

SUBCRIPTION SERVICES

- Information Services Markets
  - Worldwide and country data
  - Vertical industry analysis
- Systems Integration/Professional Services Markets
- Client/Server Software
- Outsourcing Markets
- Information Services Vendor Profiles and Analysis
- Electronic Commerce/Internet
- U.S. Ferderal Government IT
- IT Customer Services Directions (Europe)

SERVICE FEATURES

- Research-based reports on trends, etc. (More than 100 in-depth reports per year)
- Frequent bulletins on events, issues, etc.
- 5-year Market forcasts
- Competitive analysis
- Access to experienced consultants
- Immediate answers to questions
- On-site presentations

DATABASES

- Software and Services Market Forecasts
- Software and Services Vendors
- U.S. Federal Government
  - Procurement Plans (PAR, APR)
  - Forecasts
  - Awards (FAIT)

CUSTOM PROJECTS

For Vendors —analyze:

- Market strategies and tactics
- Product/service opportunities
- Customer satisfaction levels
- Competitive positioning
- Acquisition targets

For Buyers —evaluate:

- Specific vendor capabilities
- Outsourcing options
- Systems plans
- Peer position

OTHER SERVICES

Acquisition/partnership searches

INPUT WORLDWIDE

Frankfurt
Perchstätten 16
D-35428
Langgöns
Germany
Tel. + 49 (0) 6403-911-420
Fax + 49 (0) 6403-911-413

London
Cornwall House
55-77 High Street
Slough, Verkshire
SL1 1DZ, England
Tel. + 44 (0) 1753-530 444
Fax + 44 (0) 1753-577 311

New York
400 Frank W. Burr Blvd.
Teaneck, NJ 07666
U.S.A.
Tel. 1 (201) 801-00 50
Fax 1 (201) 801-04 41

Paris
24, avenue du Recteur Poincaré
75016 Paris
France
Tel. + 33 (1) 46 47-65 65
Fax + 33 (1) 46 47-69 50

San Francisco
1881 Landings Drive
Mountain View
CA 94043-0848
U.S.A.
Tel. 1 (415) 961-33 00
Fax 1 (415) 961-39 66

Tokyo
6F#B, Mitoshiro Building
1-12-12, Uchikanda
Chiyoda-ku
Tokyo 101, Japan
Tel. + 81 3 38 64-05 31
Fax + 81 3 38 64-41 14

Washington, D.C.
1921 Gallows Road
Suite 250
Vienna, VA 22182-3900
U.S.A.
Tel. 1 (703) 847-68 70
Fax 1 (703) 847-68 72

Abstrakt

Mit der steigenden Bereitschaft von Unternehmen zum Fremdbezug von Desktop Services wächst die Anzahl der DTS-Anbieter und somit auch die Wettbewerbsintensität in diesem Markt. Gleichfalls stehen Unternehmen vor der Herausforderung, bezüglich ihrer Desktop Umgebungen sowohl die Kosten zu senken als auch die Servicequalität stetig zu verbessern.

Der Verkauf von Desktop Serviceleistungen bedingt daher zunehmend -neben finanzieller Stabilität, technischer und personeller Kompetenz sowie Know-how- die Fähigkeit, die Leistungen effektiv zu vermarkten und zu bepreisen.

Ziel der Studie ***Pricing und Marketing von Desktop Services*** ist es , die Bepreisung und das Marketing für Desktop Services aus dem Blickwinkel der Nachfrager und aus Sicht der Anbieter darzustellen.

Im einzelnen enthält dieser Report:

- Einen Überblick über Auslösefaktoren und Entscheider des DTS-Fremdbezuges in Unternehmen
- Eine Analyse des Einflusses der Marketingaktivitäten und Preispolititk auf die DTS-Entscheidung
- Eine Darstellung der Marketing- und Preisstrategien der DTS-Anbieter.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Research by
INPUT GmbH
Perchstätten 16
D-35428 Langgöns
Germany

Published by
INPUT
1881 Landings Drive
Mountain View, CA 94043-0848
United States of America

Pricing und Marketing von Desktop Services

Copyright © 1996 by INPUT. All rights reserved. Printed in Germany. No part of the publication may be reproduced or distributed in any form, or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

The information provided in this report shall be used only by the employees of and within the current corporate structure of INPUT's clients, and will not be disclosed to any other organisation or person including parent, subsidiary, or affiliated organisation without prior written consent of INPUT.

INPUT exercises its best efforts in preparation of the information provided in this report and believes the information contained herein to be accurate. However, INPUT shall have no liability for any loss or expense that may result from incompleteness or inaccuracy of the information provided.

DET2 • 747 • 1996

Inhaltsverzeichnis

I Einleitung

A. Zielsetzung und Abgrenzung 1
B. Untersuchungsdesign 3
1. Branchenstruktur 3
2. Größe und Umsätze 4
C. Desktop Budget und Entwicklung 6
D. Aufbau der Studie 6
E. Weitere INPUT-Studien 7

II Schlüsselergebnisse

A. Marketing und Pricing sind Schlüsselgrößen für Marktwachstum und Kundenzufriedenheit 9
B. Kosten oft Auslöser, Qualität häufig Entscheidungsbasis für Desktop Services 10
C. Effektives Marketing beschleunigt die Marktentwicklung 12
D. Das Preis-Leistungsverhältnis bestimmt den Wert der Desktop Services 14

III Anstoßfaktoren und Entscheider

A. DV- und Geschäftsleitung als Initiatoren einer DTS Entscheidung 17
B. Kosten und Qualität als Auslöser 18

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

IV Einfluß des Marketing auf die Desktop Services Entscheidung

A. Entscheidungsphasen Desktop Services 21
B. Sensibilisierungsphase 23
C. Akquisitionsphase 25
D. Marketingeffektivität 27
E. Schlußfolgerung und Empfehlungen 29

V Einstellungen von Unternehmen zum DTS-Pricing

A. Preis-/Leistungsvergleich. Schlüsselkriterium bei der Anbieterauswahl 31
B. Preisansätze und Kundenzufriedenheit 34
1. Preismodelle 34
2. Zufriedenheit 35
C. Preiskomponenten 39
1. Festpreiselemente 39
2. Incentives 39
3. Vertragsdauer 40
D. Bewertungskriterien 42

VI Marketing und Pricing - Anbieterstrategien

A. Marketing 45
1. Der Preis ist „Speerspitze“ des Marketing 45
2. Zielgruppen 46
3. Vertriebskanäle 46
B. Pricing 47
1. Preismodelle und Preisbildung 47
2. Preiskompetenz 51
3. Preisdifferenzierung 51

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

4. Preisnachverhandlungen, Incentives 52

VII Anhang

Fragebogen 53

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildungsverzeichnis

I

-1	Desktop Services Übersicht	2
-2	Branchenzuordnung der Unternehmen	4
-3	Unternehmensgrößen	5
-4	Umsatzverteilung	5
-5	Desktop Services - Budgetentwicklung	6

II

-1	Entscheidungsbasis Desktop Services Fremdbezug	11
-2	Phasenabhängige Marketingcharakteristika	13
-3	Magisches Dreieck	14

III

-1	Entscheider Desktop Services	18
-2	Wichtigkeit einzelner Auslösefaktoren	19

IV

-1	Phasenmodell Fremdbezug Desktop Services	22
-2	Marketing-Einfluß in der Sensibilisierungsphase	23
-3	Auslösefaktoren DTS-Entscheidung	24
-4	Marketing-Einfluß in der Akquisitionsphase	25
-5	Anbieterauswahlkriterien	26
-6	Einschätzung der Marketing-Effektivität	28
-7	Themen für das DTS-Marketing	29
-8	Empfehlungen für das DTS-Marketing	30

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

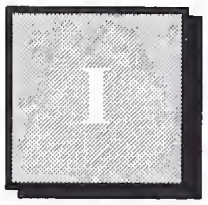
V

-1	Preisvergleich und Anbieterauswahl	32
-2	Alternative Kriterien Anbieterauswahl	33
-3	Preismodelle	35
-4	Zufriedenheit mit Preismodellen	36
-5	Änderungsvorschläge bei Preismodellen	37
-6	Abhängigkeit des Preismodells von Servicekategorie	38
-7	Festpreiskomponenten im Preismodell	39
-8	Wichtigkeit von Incentives	40
-9	Vertragsdauer und Preis	41
-10	Bezugspunkt für Desktop Services Preis	42

VI

-1	Preismodelle - Übersicht	49
-2	Erfahrung und Preisbildung	50
-3	Kriterien für Preisdifferenzierung	51

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.



Einleitung

Der allgegenwärtige Trend zu Client-Server Systemen und Desktop Technologie beschert dem Markt für Desktop Services ein robustes Wachstum. Die Nachfrage nach Desktop Serviceleistungen steigt mit zweistelligen Raten. Die Gründe hierfür sind vielfältiger und vielschichtiger Natur. Das Kostendenken jedoch steht bei der Überlegung, Desktop Services fremdzubeziehen häufig an vorderer Stelle und ist in vielen Unternehmen Ausgangs- und Angelpunkt des Kaufprozesses.

Mit der steigenden Bereitschaft zum Fremdbezug von Desktop Services wächst die Anzahl der Desktop Services Anbieter und somit auch die Wettbewerbsintensität im Markt. Gleichfalls stehen Unternehmen vor der Herausforderung, bezüglich ihrer Desktop Umgebungen sowohl die Kosten zu senken als auch die Qualität der Services zu verbessern. Der Verkauf von Desktop Services bedingt daher zunehmend -neben finanzieller Stabilität des Unternehmens, technischer und personeller Kompetenz sowie Know-how- die Fähigkeit, die Leistungen effektiv zu vermarkten und zu bepreisen.

A. Zielsetzung und Abgrenzung

Ziel der ***Studie Pricing und Marketing von Desktop Services*** ist es, die Bepreisung und das Marketing für Desktop Services aus dem Blickwinkel sowohl von Unternehmen als auch aus Sicht der Anbieter darzustellen.

Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf der Analyse der Anforderungen und der Zufriedenheit der User mit dem Anbietermarketing und der Preispolitik. Unter anderen werden folgende Fragen adressiert:

- Wie effektiv ist das Marketing für DTS?
- Welche Themen sollte ein DTS-Marketing adressieren?

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

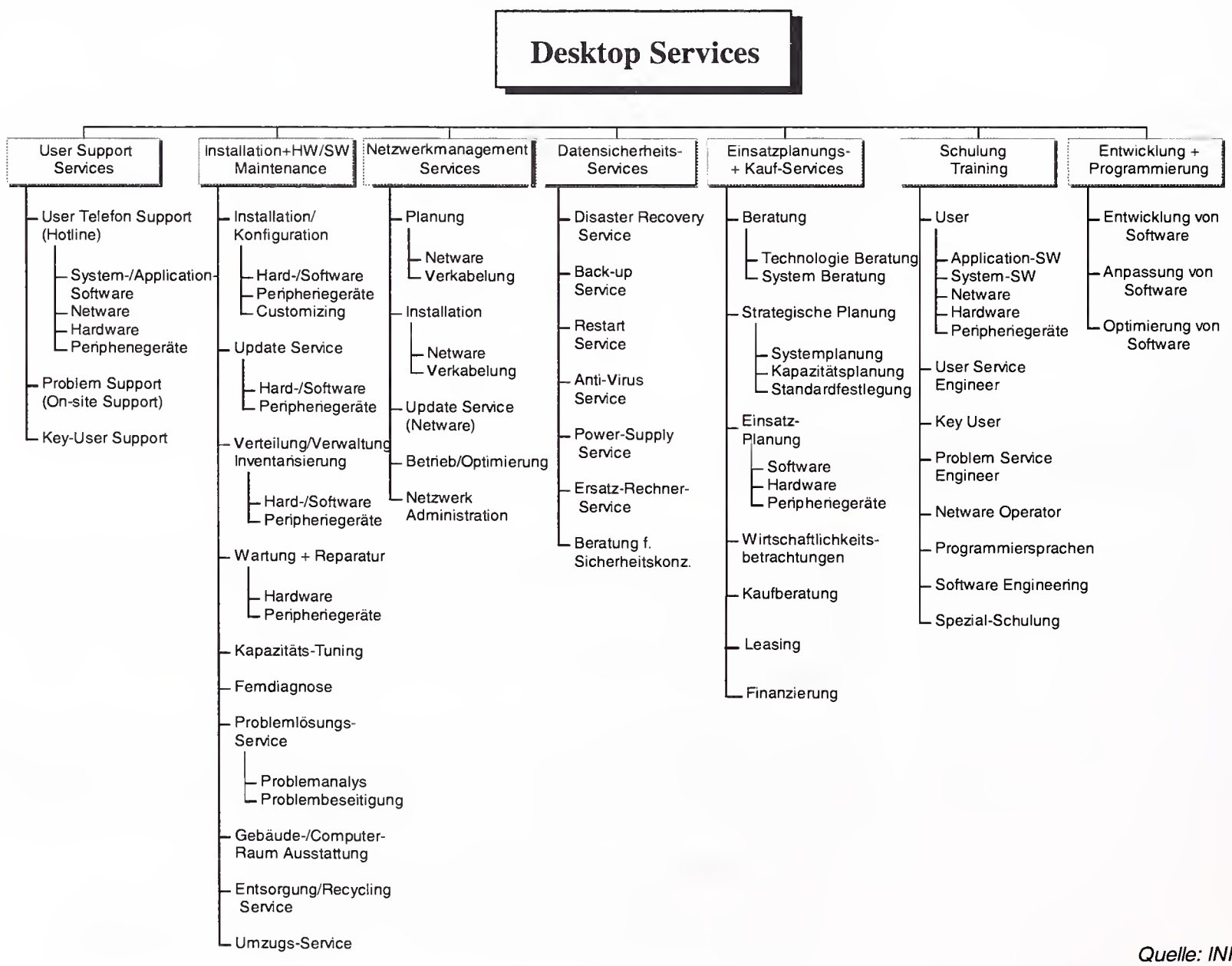
- Welche Rolle spielt der Preis bei der Anbieterauswahl?
- Wie zufrieden sind die Unternehmen mit ihren DTS-Preismodellen?
- Welche Bezugsgrößen existieren für die Bewertung von Preisangeboten?

Es werden darüber hinaus Empfehlungen mit Blick auf Marketing- und Incentivestrategien gegeben.

Einen weiteren Schwerpunkt dieser Studie bildet die Darstellung der Preis- und Marketingstrategien von Desktop Services Anbietern. Ein Überblick über die existierenden Preismodelle anhand der INPUT-Desktop-Servicekategorien steht dabei im Mittelpunkt.

Abbildung I-1

Desktop Services Übersicht



Quelle: INPUT

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Die Daten und Fakten in dieser Studie gelten ausschließlich für den deutschen Desktop Services Markt.

Der Begriff Desktop Services umschreibt alle Aktivitäten, die getroffen werden müssen, um die Funktionsbereitschaft von Desktops und Desktopsystemen (PC's, Workstations, Vernetzung (LAN) und Peripheriegeräte) aufrechtzuerhalten und zu optimieren sowie die Hinführung der Desktop User zur bestmöglichen Nutzung.

B. Untersuchungsdesign

Insgesamt 31 Anwender und 6 Anbieterunternehmen von Desktop Services wurden im Rahmen der Primärforschung interviewt. Die Felduntersuchungen erfolgten mittels telefonischer Befragung und Face-to-Face Interviews.

Die Forschungsaktivitäten wurden im Zeitraum Ende Dezember 1995 bis Ende Januar 1996 durchgeführt.

Die Befragung der Anwender erfolgte branchenübergreifend. Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiter (umgerechnet auf Vollzeitmitarbeiter) und mit mehr als 200 installierten Desktops wurden befragt. Bei den Ansprechpartnern handelt es sich um DV-Manager, Desktop Services Manager oder DV Controller.

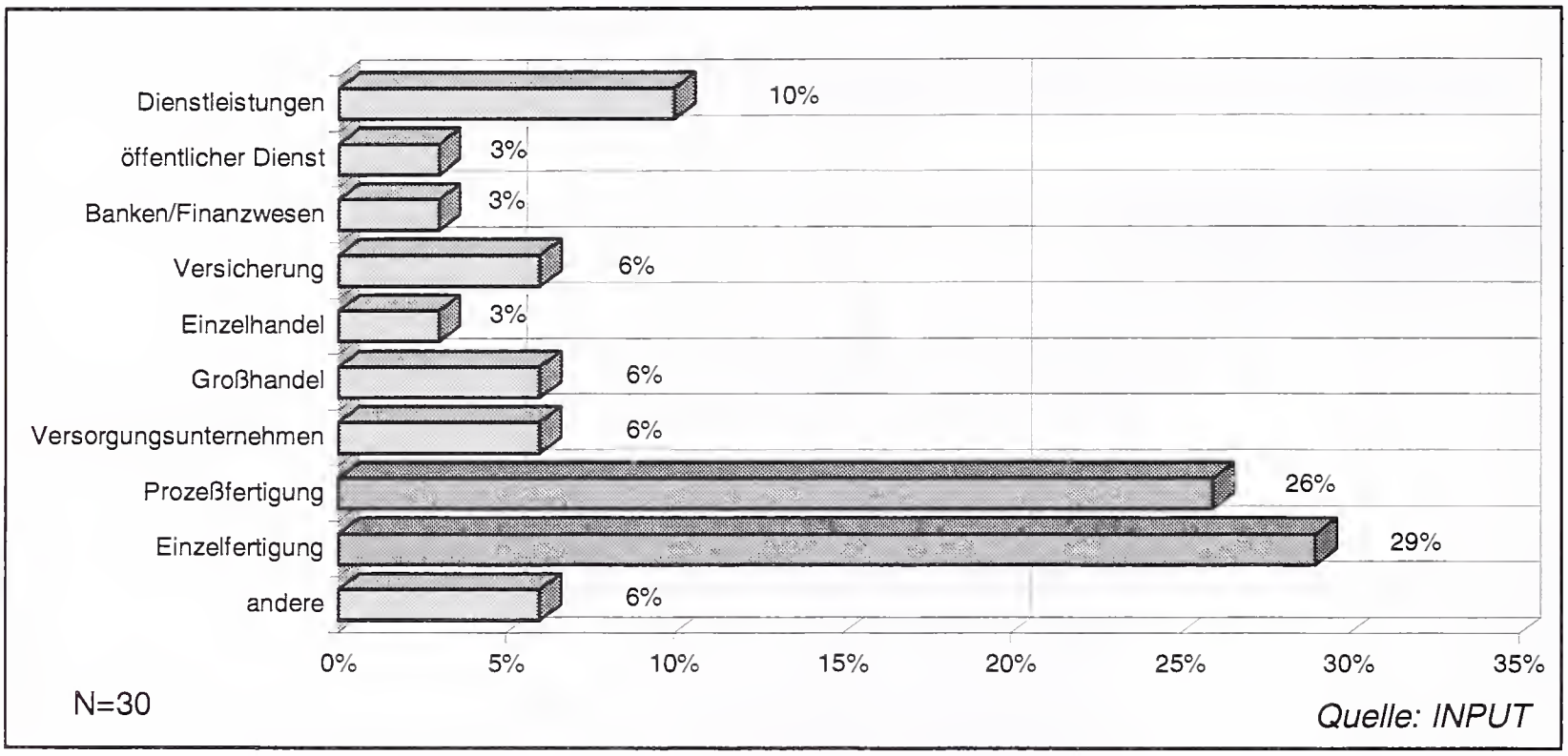
Um nicht akzeptierbare Fehler auszuschließen, die durch extreme oder einzigartige Antwortpositionen auftreten können, wurde in solchen Fällen eine Anpassung der Stichprobengröße vorgenommen.

1. Branchenstruktur

Mit dieser Studie konnten Unternehmen nahezu aller Branchen erreicht werden. Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen ist dabei dem Industriesektor (Prozeßfertigungs- und Einzelfertigungsindustrie) zuzuordnen. Die Branchen Öffentlicher Dienst, Banken/Finanzwesen und Einzelhandel sind jeweils mit 3 Prozent vertreten. Auf die Branchensegmente Versicherung, Großhandel, Versorgungsunternehmen und andere entfallen je 6 Prozent. Auf die Kategorie allgemeine Dienstleistungen (bspw. Medienunternehmen) entfallen 10 Prozent. Die Verteilung zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ist daher mit 55 zu 45 Prozent nahezu gleichgewichtig.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung I-2



2. Größe und Umsätze

Beinahe alle untersuchten Unternehmen beschäftigen mehr als 1000 Mitarbeiter. Der Anteil jener Unternehmen, die die Grenze von 1000 Mitarbeitern minus 10 Prozent nicht erreichten, d.h. weniger als 900 Mitarbeiter ist Null. Die Anzahl der Unternehmen in den Klassen mehr als 1000 Mitarbeitern entspricht der nationalen Verteilung von mittelgroßen Unternehmen und Großunternehmen.

35 Prozent der in dieser Studie erreichten Unternehmen erzielten 1995 einen Jahresumsatz großer 1 Milliarde Mark, 13 Prozent davon sogar einen Umsatz von mehr als 3 Milliarden Mark.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung I-3

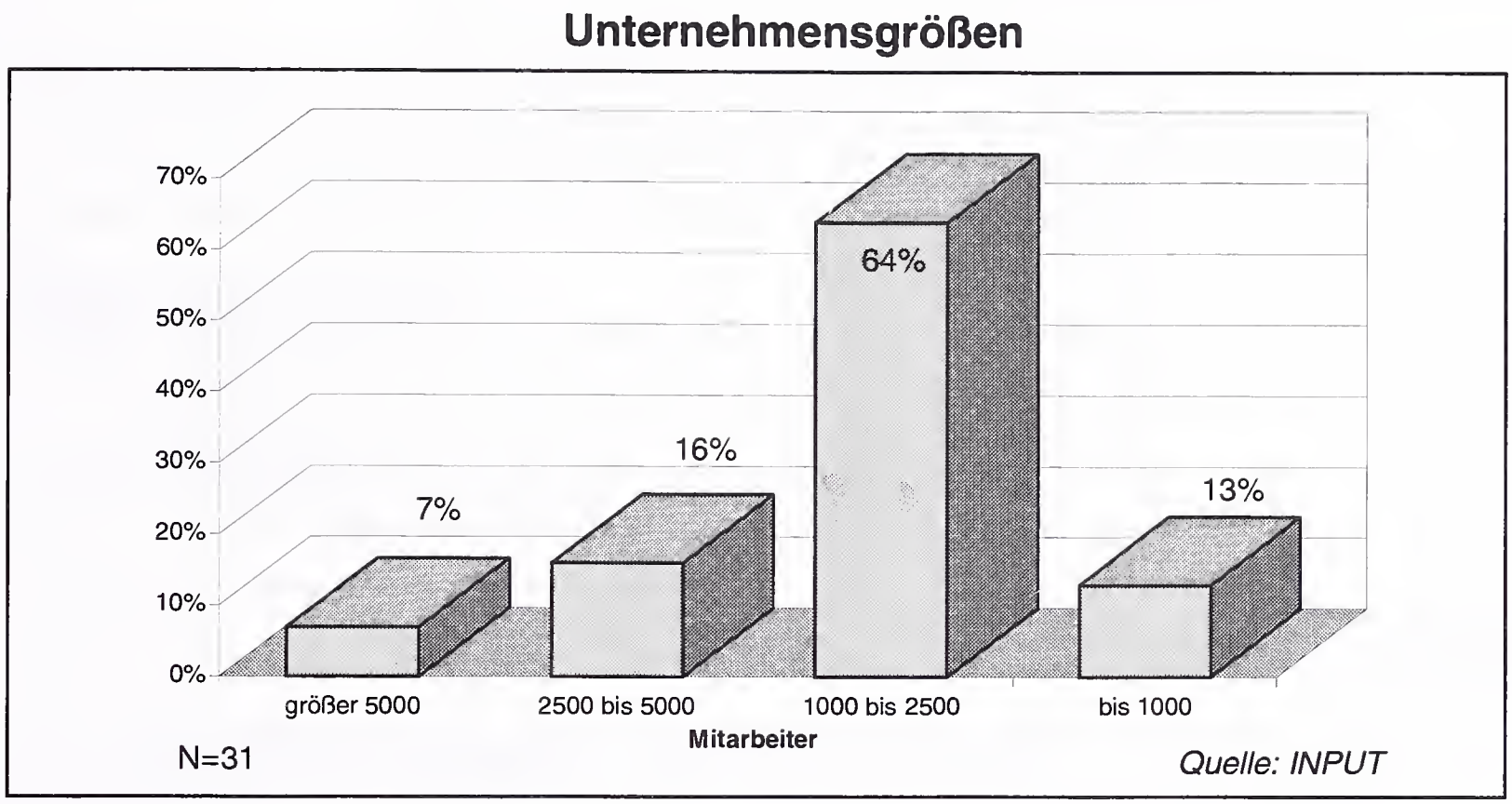
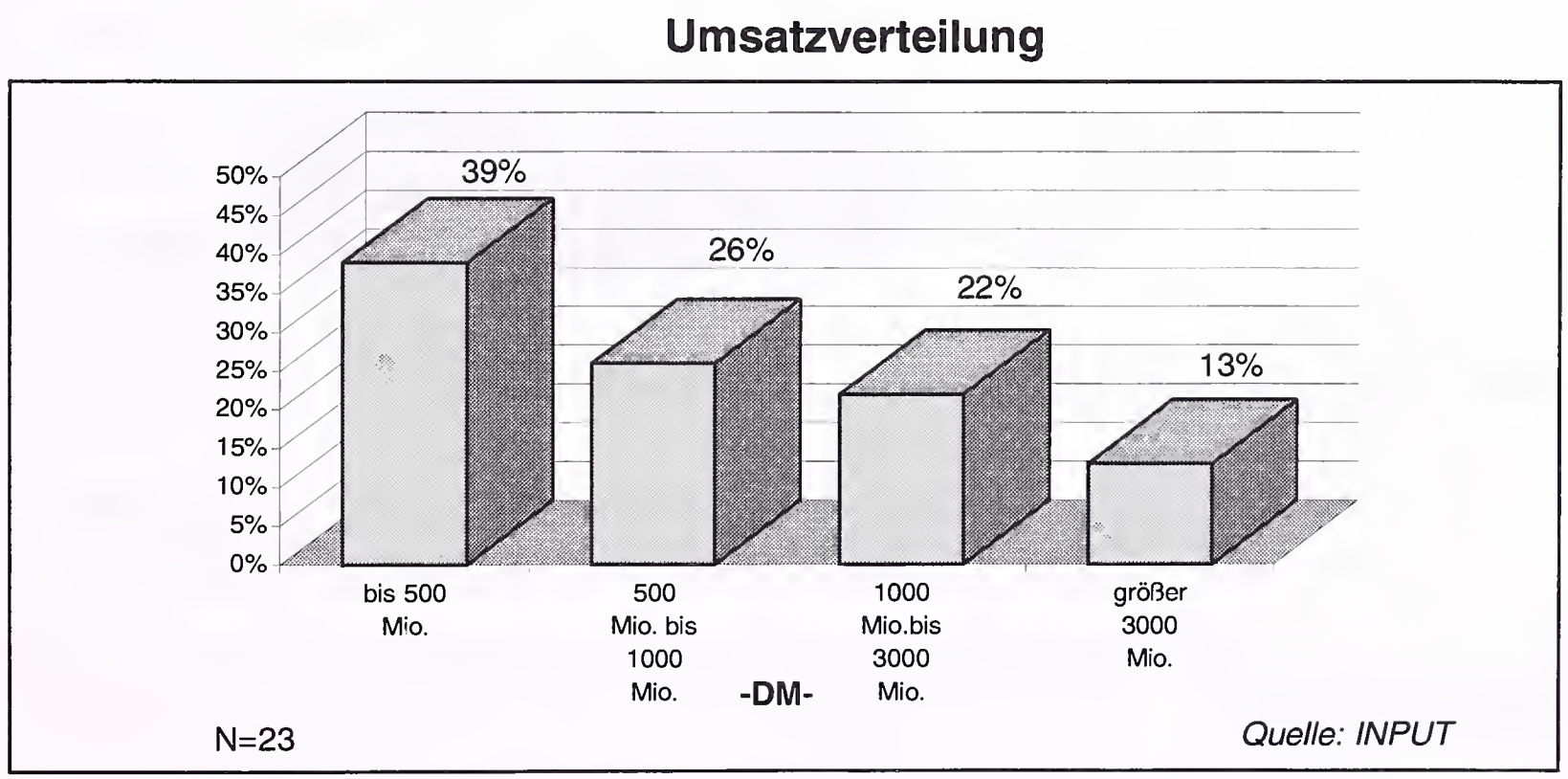


Abbildung I-4



© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

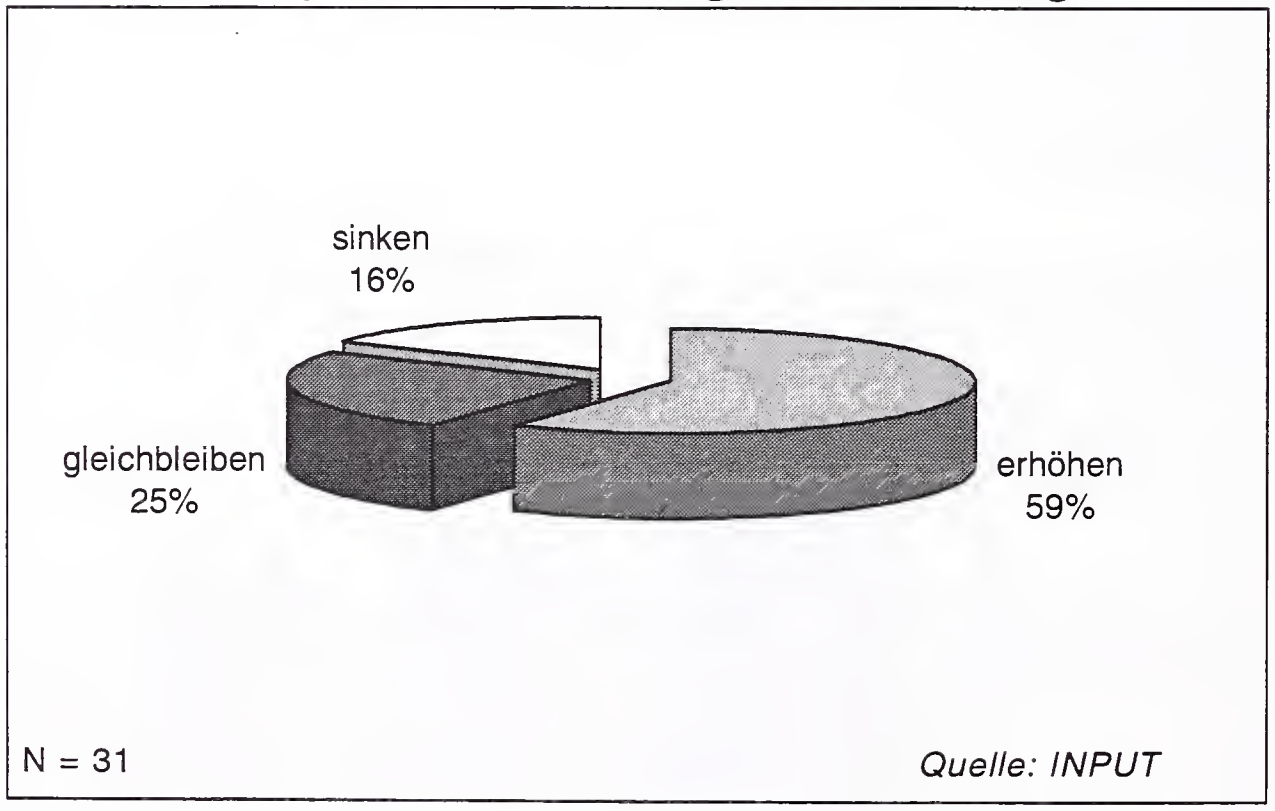
C.
Desktop Budget und Entwicklung

Das DV-Budget der befragten Unternehmen beträgt zwischen 0,9 % und 3% vom Umsatz. Das Desktop Budget beträgt durchschnittlich 22 Prozent vom DV-Budget. Der Anteil des Desktop Budgets am DV-Budget liegt für die einzelnen Unternehmen dabei zwischen 13 und 40 Prozent.

Knapp drei Fünftel der Unternehmen beabsichtigen eine Anhebung ihrer Desktop Budgets über die nächsten drei bis fünf Jahre um durchschnittlich 15 Prozent. 25 Prozent hingegen planen eine Weiterentwicklung ihres Desktop Budgets auf konstantem Niveau und 16 Prozent wollen ihr Budget herunterfahren.

Abbildung I-5

Desktop Services - Budgetentwicklung



D.
Aufbau der Studie

Charakterisierung und Design der Studie erfolgten im ersten Kapitel. Das zweite Kapitel bietet die Schlüsselergebnisse dieser Studie. Im

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

dritten Kapitel wird der Einfluß wichtiger Unternehmensinstanzen und Einflußfaktoren auf den Initialisierungsprozeß der Desktop Services Entscheidung analysiert. Kapitel IV zeigt den Einfluß des Marketing und Kapitel 5 den Einfluß des Pricing bzw. des Preisverhaltens auf die Desktop Services Entscheidung von Unternehmen auf. Gegenstand des sechsten Kapitels ist die Darstellung der Preis- und Marketingstrategien der Anbieter.

E.
Weitere INPUT-Studien

Weitere INPUT-Studien zur Desktop Services Thematik:

- *Desktop Network Support Opportunities - Europe, 1994 - 1999*
- *Desktop Services Outsourcing - Europe, 1994*
- *Les Services Micros: Expériences et Stratégies des Entreprises Francaises - France 1994*
- *Les Services Micros: Réalités de l'offre et Stratégies Gagnantes - France 1994*
- *Les Services Micros: Prévisions et Perspectives de Marché - France 1994*
- *The Client/Server Explosion: how Users Choose Platforms - Europe, 1994*
- *Client/Server Systems Management Software, 1995*
- *Delivering Customer Services Through the VAR Channel, Europe 1995*
- *The Future of IT-Support-Multivendor Services in Europe 1995-2000*
- *Desktop Services Deutschland, 1995*
- *Desktop Services Schweiz, 1995*
- *Les Services Micros et Réseaux Locaux: Pratiques et Satisfaction des Entreprises, 1995-2000*
- *Pricing and Marketing of Professional Services, 1995*
- *Pricing Mechanisms in Information Systems Outsourcing Europe, 1995*
- *IT Customer Services Market Trends and Forecast - Europe 1995-2000*
- *IT-Customer Services Competitive Analysis Europe,*
- *Desktop Services Deutschland, Kosten-Nutzen-Risiken-Services Tools- 1995*

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

(unbeschrieben)

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Schlüsselergebnisse

A.

Marketing und Pricing sind Schlüsselgrößen für Marktwachstum und Kundenzufriedenheit

Der in der gesamten IT-Welt vorherrschende Trend zu Client-Server-Systemen und Desktop Technologie beschert dem Markt für Desktop Services ein robustes, zweistelliges Wachstum. Die aus-geprägte Nachfrage nach diesen Serviceleistungen motiviert viele IT-Dienstleister ihr Engagement im Desktop Services Markt zu verstärken.

Der auf Anbieterseite steigenden Wettbewerbsintensität stehen auf Nachfragerseite zunehmend anspruchsvolle Unternehmen gegenüber, die gleichzeitig sowohl die Kostensituation als auch qualitative Servicedefizite in ihren Desktop-Umgebungen in den Griff zu bekommen versuchen.

Die Zufriedenheit der Desktop Services Kunden ist dabei eng mit der Adressierung ihrer tatsächlichen Bedürfnisse verknüpft. So spielt das subjektive Preis-Leistungsverhältnis in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Der Erfüllungsgrad der Erwartungen hinsichtlich Preisaspekten und Leistungsversprechen bestimmt über Erfolg und Mißerfolg des Desktop Services Konzeptes und seiner Anbieter. Der Verkauf dieser Services bedingt daher -neben Kompetenz und Know-how- die Fähigkeit, die Leistungen effektiv zu vermarkten und zu bepreisen Darüber hinaus kann ein effektives Service-Marketing dazu verhelfen, den Kreis der Unternehmen, die Desktop Services fremdbeziehen zu erweitern und somit das Marktvolumen in Richtung Marktpotential zu vergrößern.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

B.

Kosten oft Auslöser, Qualität häufig Entscheidungsbasis für Desktop Services

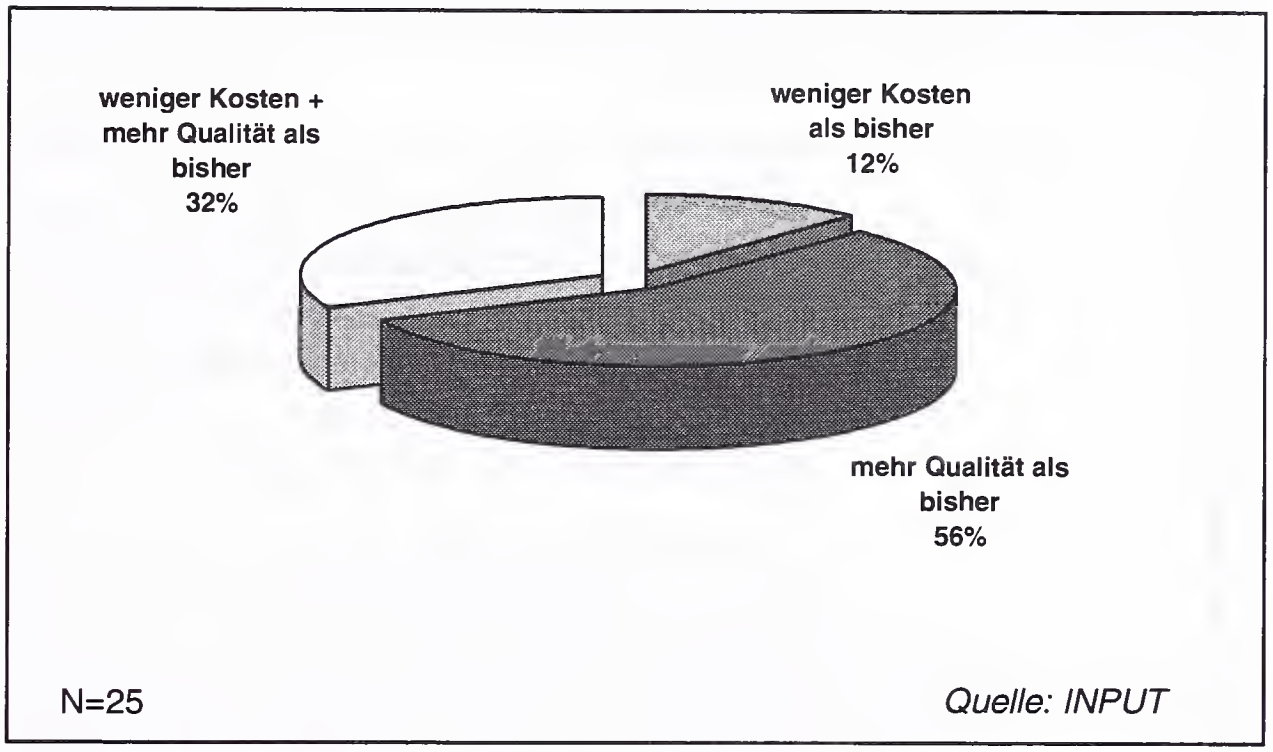
Das Kostenmotiv steht in der Rangfolge der Auslösefaktoren für eine Desktop Services Entscheidung an vorderster Stelle. Nur knapp dahinter sind Kriterien wie Personalmangel und Kapazitätsengpässe angesiedelt, deren Folge qualitative Defizite in der Desktop Umgebung des Unternehmens bedeuten können, insbesondere im Hinblick auf die Zufriedenheit und Produktivität der eigentlichen User. Eine mit der Fremdbezugsentscheidung anvisierte Überwindung dieser qualitativen Mängel allerdings weist wiederum eine enge Verknüpfung mit dem Motiv der Kostenoptimierung auf. Denn durch das ausgeprägte Experten-Know-how der Desktop Services Anbieter wird ein qualitativ und quantitativ höherer Nutzungsgrad der Systeme gewährleistet, der zur Steigerung der Effizienz und Produktivität aber auch zu Entlastungen auf der Kostenseite (Vermeidung von Unproduktivitätskosten) führt. Das Kosten- und Qualitätsmotiv sind demzufolge eng miteinander verbunden.

Nach der Initiierung des Prozesses und anschließender Analyse der eigenen Desktop Situation fällen Unternehmen gegen Ende der sogenannten „Sensibilisierungsphase“ ihre Entscheidung für oder gegen den Fremdbezug von Desktop Services. Die überwiegende Zahl der im Rahmen dieser Untersuchung untersuchten Unternehmen legte dabei als Entscheidungsbasis für einen Fremdbezug von Desktop Services ausschließlich den Nutzenvorteil zugrunde, den ein solcher Schritt für das Unternehmen bzw. für die Unternehmensziele hatte. Dies bedeutete im konkreten Einzelfall meist Effizienz- und Produktivitätssteigerungen sowie Überwindung von Engpässen.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung II-1

Entscheidungsbasis Desktop Services Fremdbezug



Drei Unternehmen gaben an, ihre Entscheidung ausschließlich auf einer „weniger-Kosten-als-bisher-Grundlage“ getroffen zu haben. (Zur Veranschaulichung: das Desktop Services Budget beträgt x Mark, ein Fremdbezug muß dann zehn Prozent weniger kosten). Acht Unternehmen haben hingegen ihre Entscheidung auf einer „sowohl-als-auch-Basis“gefällt.

Bei der Auswahl des konkreten Anbieters hingegen gewinnt die Preiskomponente wieder mehr an Gewicht, da die Leistungskomponenten im vorhinein, d.h. zum Zeitpunkt der Anbieterselektion noch nicht genügend überprüfbar sind, sondern erst im Verlaufe des eigentlichen Produktionsprozesses.

Wichtige Ersatzkriterien, die daher praktisch in jeden Entscheidungsprozeß mit einfließen, sind Vertrauen in den Desktop Services Dienstleister und Kompetenz. In diesem Zusammenhang ist die demonstrierte Beratungskompetenz hervorzuheben, da jene i.d.R. schon vor der eigentlichen Anbieterselektion sichtbar wird. Sie umschreibt die Fähigkeit, das Angebot einschließlich der Verkaufsberatung entsprechend den Kundenanforderungen

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

auszugestalten (es wird ein „fachlicher Dialog“ anstelle eines klassischen Verkaufsgespräches erwartet) und während der Fortschreitung der Services fachliche Beratung zu leisten.

C.
Effektives Marketing beschleunigt die Marktentwicklung

Im Zuge des Marktwachstums ist ein beginnender Verdrängungswettbewerb aufgrund des verstärkten Engagements vieler IT-Dienstleister in diesem Markt zu erwarten bzw. teilweise schon zu beobachten. Dabei steht ein Drittel des Desktop Services Marktes als Wettbewerbsfeld für Anbieter momentan noch nicht zur Ver-fügung. Diese Unternehmen ziehen es vor, ihre Desktop Services durch interne Ressourcen bereitzustellen.

Trennt man die Desktop Services Entscheidung in die Phasen Sensibilisierung (Entscheidung des Unternehmens für das Konzept Desktop Services) und Akquisition (Entscheidung für einen konkreten Anbieter), so sollte das Service-Marketing mit unterschiedlichen Inhalten, Instrumenten und Absichten zielgruppenspezifisch eingesetzt werden.

In der Sensibilisierungsphase muß die Intention eines Service-Marketings darauf gerichtet sein, Unternehmen in bezug auf das Desktop Services Konzept zu motivieren. Durch die Adressierung von fachlichen Themen wie Kosteneinsparung und Qualitätsverbesserung ist die Vorteilhaftigkeit der externen DTS-gegenüber einer internen Lösung hervorzuheben. In diesem Zusammenhang kommt der „partnerschaftlich“ orientierten Dimension des Marketing Bedeutung zu. An der Fortentwicklung des DTS-Ansatzes orientierte „partnerschaftliche“ Marketinganstrengungen sind wichtig, um „neue“ Kunden zu erreichen und „abzuschöpfen“. Mit Gelingen dieses Ansatzes wird somit das bestehende Marktvolumen in Richtung Marktpotential ausgebaut.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung II-2

Phasenabhängige Marketingcharakteristika

	Sensibilisierung	**Akquisition**
1. Ansprache	ungerichtet	gerichtet
2. Intention	Sensibilisierung Motivation	Akquisition Hinführung zum Vertragsabschluß
3. Instrumente	Fachbeiträge/-publikationen Pressemitteilungen Multimedia Internet	persönliches Gespräch Präsentationen Bilanzinfos
	⇦ Messen Referenzkunden ⇨ Beschreibung des Angebotes ⇨	
4. Inhalte	unpersönlich themenbezogen: z.B. Kosten, Qualität, Komplexität	unternehmensspezifisch problembezogen: Kompetenz bei der Umsetzung demonstrieren
5. Verhalten	partnerschaftlich	wettbewerbsorientiert

Quelle: INPUT

Die Akquisitionsphase ist vornehmlich auf die „Abschöpfung" des generierten Potentials gerichtet. Hierbei steht die Vermittlung und Demonstration von Kompetenz bei der unternehmensspezifischen Umsetzung der themenbezogenen Inhalte aus der Sensibilisierungsphase in Vordergrund. So muß bezüglich der Desktop Services Beziehung eine win-win-Situation für beide Seiten hergestellt werden. Vor allem die flexible Gestaltung des Vertrages und preislicher Aspekte muß gewährleistet und kommuniziert werden, so ergibt die Analyse der Anbieterselektionskriterien.

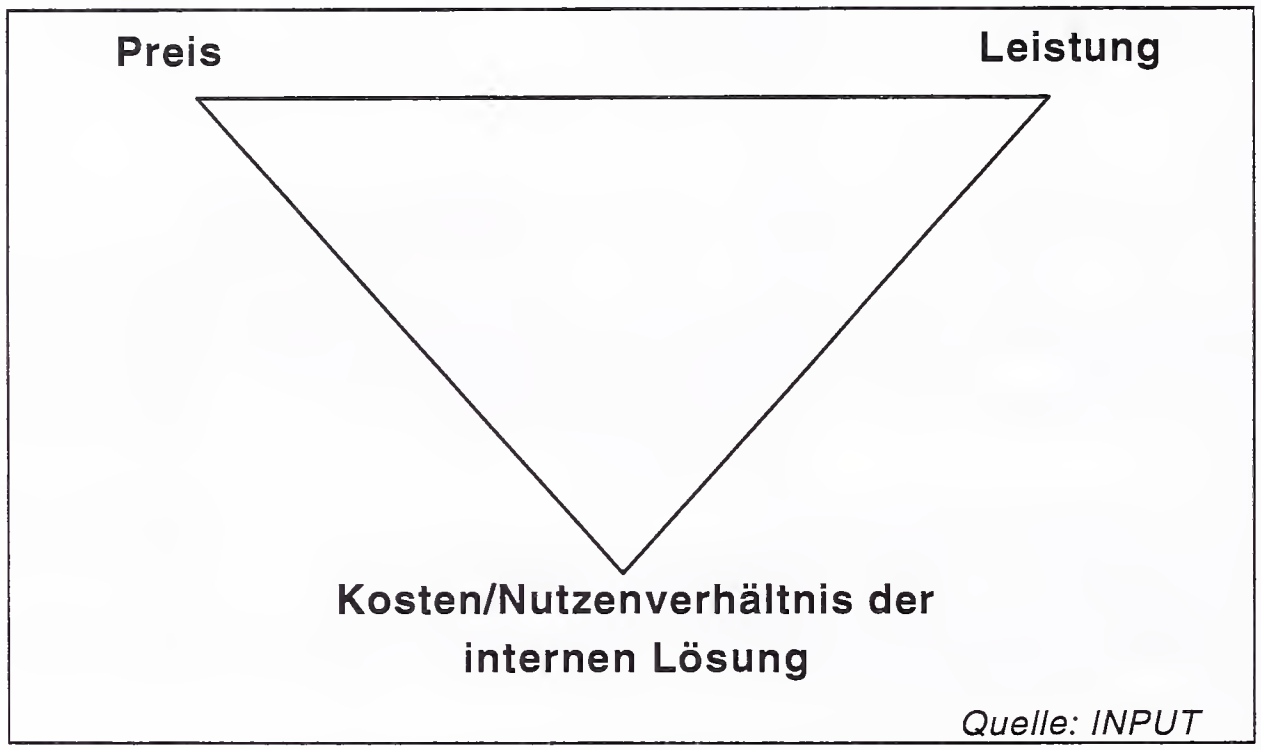
© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

D.
Das Preis-Leistungsverhältnis bestimmt den Wert der Desktop Services

Die Vorteilhaftigkeit eines Fremdbezuges von Desktop Services gegenüber der Eigenerbringung wird von Unternehmen im „magischen Dreieck" von Preis, Leistung und Kosten/Nutzen-Verhältnis beurteilt.

Abbildung II-3

Magisches Dreieck



Quelle: INPUT

Nur wenn das subjektiv empfundene Preis-Leistungsverhältnis des Fremdbezuges als vorteilhaft gegenüber dem Kosten-/Nutzen-Verhältnis der internen Lösung eingestuft wird, kann es zu einer positiven Entscheidung für den jeweiligen Anbieter kommen.

Da die Leistungskomponente für den Kunden schwieriger zu qualifizieren und zu beziffern ist als die anderen Größen in diesem Dreieck, suchen Unternehmen nach Mechanismen, um sich gegen Fehlentscheidungen abzusichern.

So wurde von Unternehmensseite häufig die Forderung nach Incentives, also zusätzlichen Leistungsanreizen für den Anbieter gestellt, die der Großteil auch vertraglich geregelt haben will. (Häufig wurde hier die vertragliche Regelung von Strafzahlungen

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

bei Leistungsnichterfüllung oder Leistungsverzögerung angeführt). In diesem Zusammenhang kommt dem in der Organisation des Dienst-leisters verankerten Leistungsanreizsystem eine besondere Bedeu-tung zu. Die Kommunikation eines Vergütungs- oder Bonussystems für Mitarbeiter, das auf der Bezugsgröße Kundenzufriedenheit basiert, ist ein sowohl wirkungsvolles Instrument, solche vertraglich geregelten Incentives zu ersetzen, als auch ein Mittel, um das Ver-trauen der Kunden zu gewinnen und zu erhalten.

Darüber hinaus ist Flexibilität in Vertragsfragen und hinsichtlich des Preismodelles ein Erfolgsgarant. In bestimmten Fällen mag sogar ein Value-based-Konzept überdenkenswert sein, wie es ein Unter-nehmen der Stichprobe vorschlägt. Dieses Konzept stellt eine Beziehung zwischen dem Preis und dem Nutzen bzw. Erfolg der Desktop Services für das Kundenunternehmen her.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

(unbeschrieben)

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Anstoßfaktoren und Entscheider

Um den Einfluß von Marketing und Preispolitik auf die Entscheidung Fremdbezug Desktop Services im Gesamtkontext verstehen und beurteilen zu können, erscheint es notwendig und sinnvoll , zuvor die Entscheider und Auslöser zu identifizieren. Diese kurze Analyse soll somit einen Bezugsrahmen vorgeben, der die Interpretation und das Verständnis der Antworten von Unternehmen im Zusammenhang mit dem Pricing und Marketing von Desktop Services erleichtert.

A.
DV- und Geschäftsleitung als Initiatoren einer DTS-Entscheidung

Die Unternehmen wurden befragt, welchen Einfluß einzelne Instanzen auf die Initiierung des Outsourcing-Prozesses haben. Die Ergebnisse zeigen, daß die Geschäftsleitung und die DV-Leitung den größten Einfluß auf diesen Prozeß nehmen. 52 Prozent bzw. 76 Prozent der Unternehmen geben an, die Geschäftsleitung bzw. die DV-Leitung besitze einen hohen bis sehr hohen Einfluß auf die Entscheidung, Desktop Services fremdzubeziehen.

Nur in geringem Umfange spielen externe Berater und Desktop Services Anbieter eine Rolle. Dies deutet darauf hin, daß potentielle Desktop Services Kunden dazu tendieren, die Analyse ihrer spezifischen Desktop Situation eher intern durchzuführen und die Einbeziehung von Externen zu reduzieren bzw. auf ein Minimum zu beschränken.

Der Einfluß der Geschäftsleitung, die sehr stark auf die Desktop Services Entscheidung Einfluß nimmt, kann in den meisten Fällen als Reaktion auf eine Neuordnung der Kostenstrukturen oder auf allgemeine finanzielle Motive zurückgeführt werden. Dagegen ist der hohe Stellenwert der DV-Leitung dahingehend zu erklären, daß

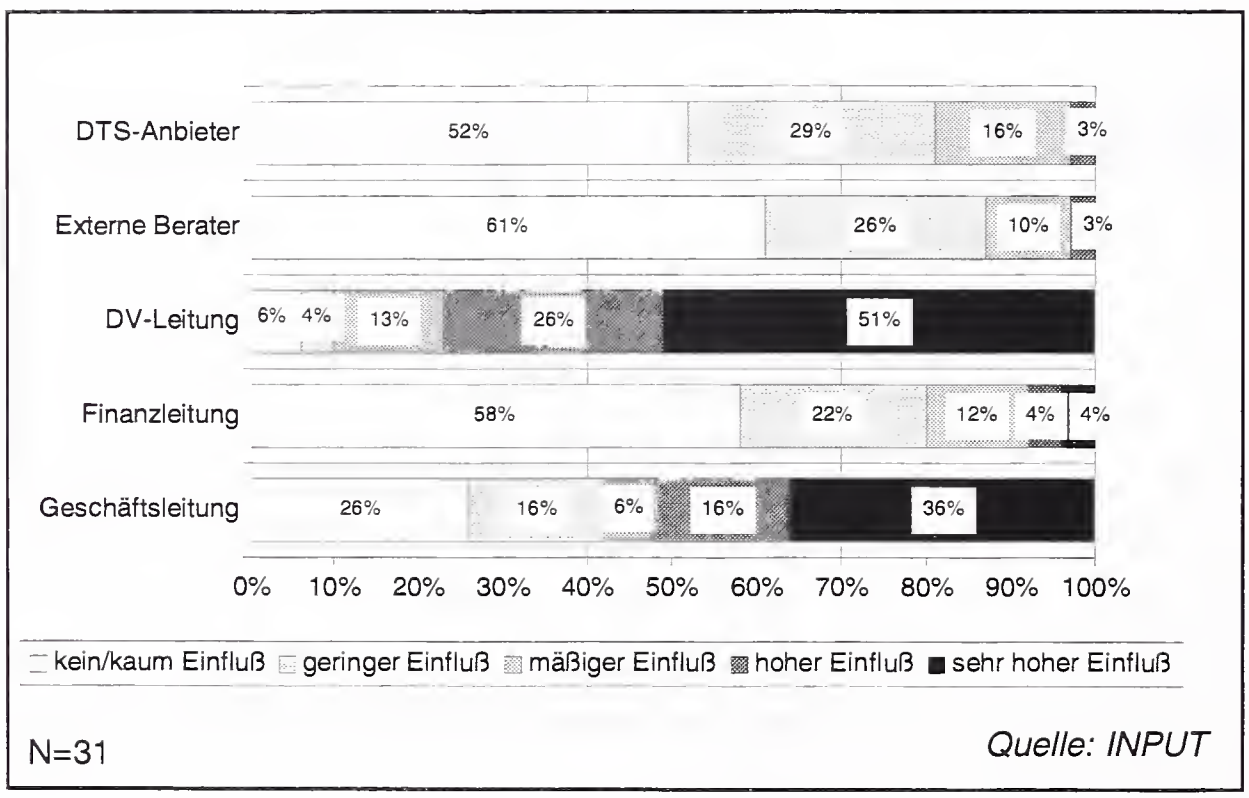
© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

schon früh technische Expertise für die Bewertung der Desktop Services Situation und Entscheidung notwendig ist. Aber auch die DV-Leitung sieht sich mittlerweile mit den gleichen Einsparungs-Imperativen wie andere Fachabteilungen auch konfrontiert. Mit immer weniger Personal stehen die DV-Leitungen heute der Herausforderung gegenüber, ihre Aufgaben in gleicher oder gar besserer Qualität als bisher zu erfüllen.

Wo die Finanzleitung in den Prozeß involviert ist, sind meist Einsparungsbestrebungen die Ursache. Bei immerhin 8 Prozent der Unternehmen besitzt die Finanzleitung einen hohen bis sehr hohen Einfluß auf die Initialisierung.

Abbildung III-1

Entscheider Desktop Services



© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

B.
Kosten und Qualität als Auslöser

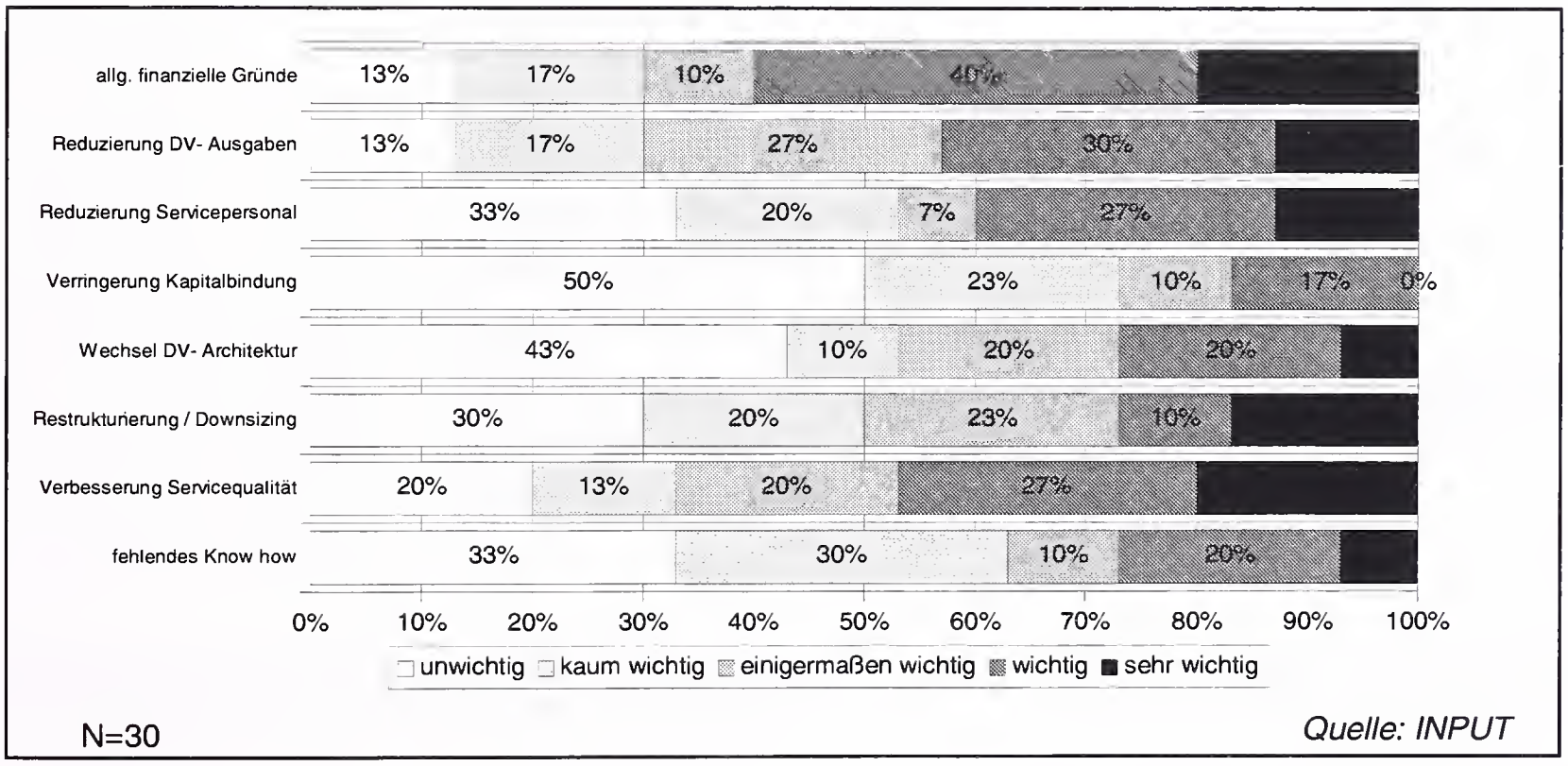
Es existieren eine Vielzahl von Gründen und Motiven, die als Auslöser für die Entscheidung, Desktop Services fremdzubeziehen fungieren können. In der Praxis allerdings sind allgemeine finanzielle bzw. Kostengründe im häufig als Anstoßfaktoren zu identifizieren. Dies schließt Kosten für Technologie, Upgrades und Updates, Investitionen in Hardware, Software und Personal sowie Abschreibungen mit ein.

Aber auch die Verbesserung der Servicequalität spielt eine bedeutende Rolle als auslösender Faktor für eine Fremdbezugsentscheidung. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilt diesen Aspekt als wichtig bis sehr wichtig.

.

Abbildung III-2

Wichtigkeit einzelner Auslösefaktoren



Die zweite „Riege“ der Auslöser bezieht sich eher auf technologische Faktoren wie beispielsweise ein Wechsel der IT-Architektur oder Downsizing. Deren Bedeutung als Auslöser für die DTS-Entscheidung ist im Vergleich zu den vorgenannten als weniger hoch einzustufen

Die Ergebnisse zeigen, daß Kosten bzw. finanzielle Überlegungen und die Servicequalität wichtige Einflußfaktoren im Hinblick auf die

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Desktop Servicesentscheidung darstellen. Fehlendes internes Know-how, Restrukturierung oder ein Architekturwechsel sind eher von untergeordneter Bedeutung.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Einfluß des Marketing auf die Desktop Services Entscheidung

Ein Schwerpunkt dieser Studie liegt auf der Analyse des Marketingeinflusses auf den Entscheidungsprozeß von Desktop Services Kunden.

- Abschnitt A: Entscheidungsphasen: stellt ein Phasenmodell für die Marketingplanung vor.
- Abschnitt B: Sensibilisierung: analysiert die Kundenreaktionen und -einstellungen im Hinblick auf das Marketing für das Desktop Services-Konzept generell.
- Abschnitt C: Akquisition: diskutiert den Einfluß des Servicemarketing als Auslösefaktor für die konkrete Anbieterentscheidung.
- Abschnitt D: Effektivität: beurteilt die Effektivität der Marketingmaßnahmen aus Kundensicht im allgemeinen und zeigt auf, welche Themen ein Marketing für DTS adressieren sollte.
- Abschnitt E: Empfehlungen für das DTS-Marketing

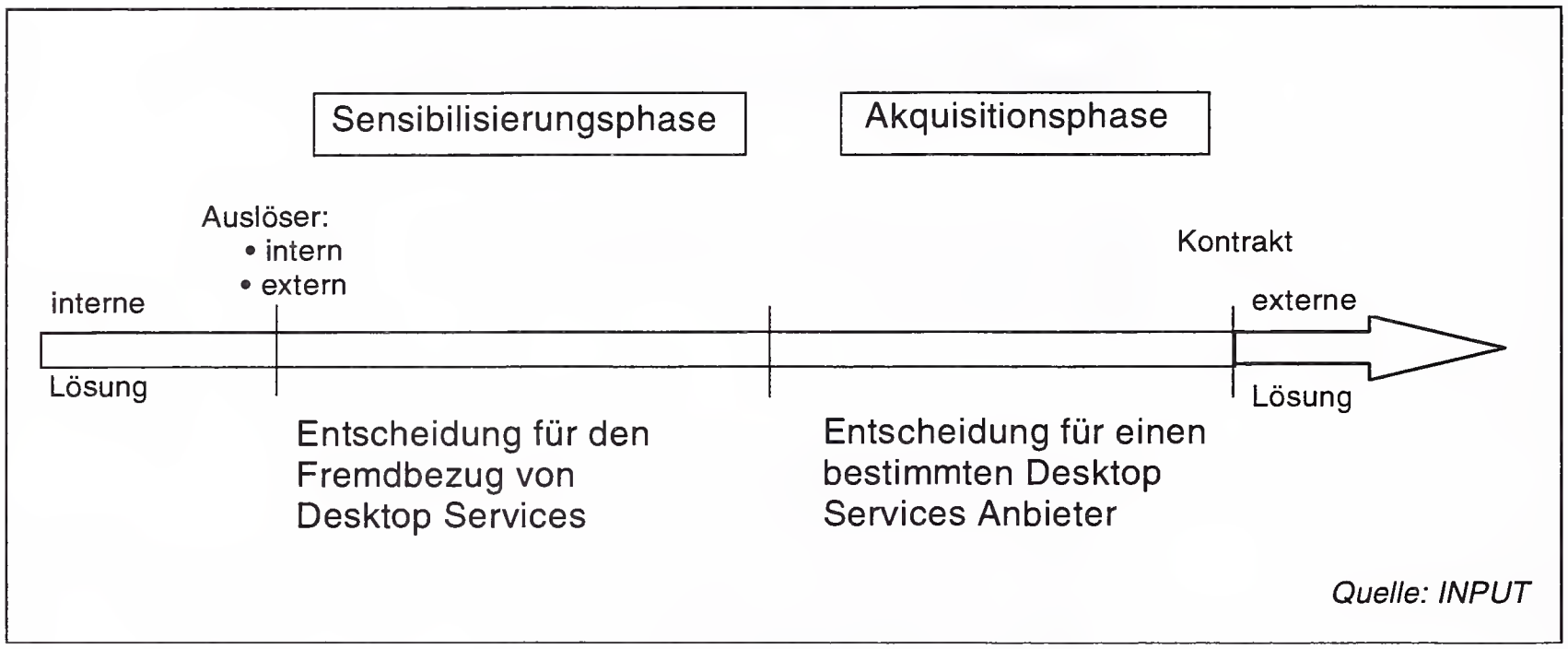
A.
Entscheidungsphasen Desktop Services

Sowohl aus Anbieter- als auch aus Nachfragersicht kann im Zusammenhang mit einer Desktop Services Entscheidung eine Sensibilisierungs- und eine Akquisitionsphase identifiziert werden. Der Unterschied zwischen diesen beiden Phasen besteht aus Sicht des Kunden hauptsächlich im Entscheidungsobjekt.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung IV-1

Phasenmodell Fremdbezug Desktop Services

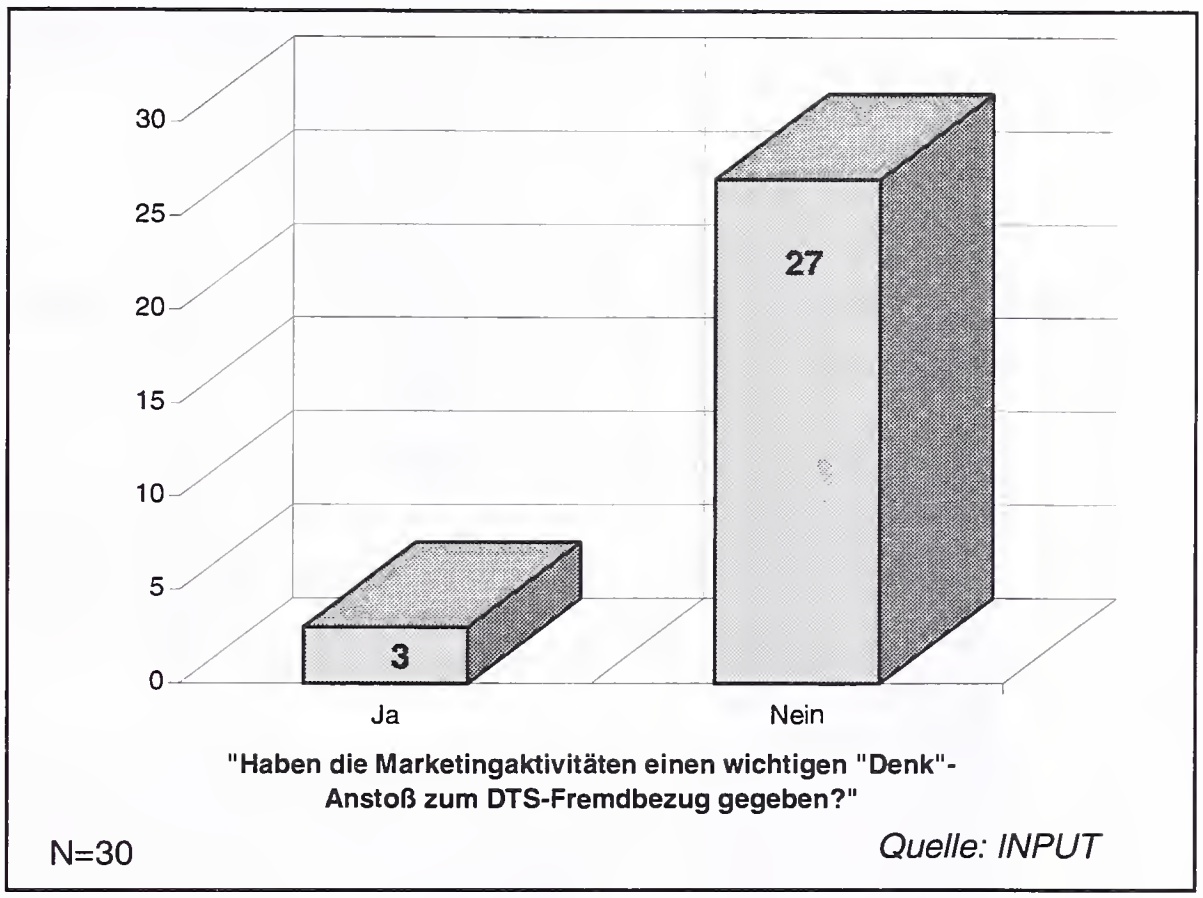


Die Sensibilisierungsphase liegt zeitlich vor der Akquisitionsphase. Ein potentieller Kunde durchläuft in der Regel diese beiden Entscheidungsphasen nacheinander. In der ersten Phase entscheidet er sich für oder gegen den Fremdbezug von Desktop Services. Ausgehend von internen oder externen Auslösefaktoren erfolgt in dieser Phase die Festlegung jener Kriterien und Anforderungen, auf Basis derer sich das Unternehmen für den Fremdbezug entscheidet. In der zweiten Phase erfolgt die konkrete Auswahl eines bestimmten Anbieters für diese Leistungen.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

B.
Sensibilisierungsphase

Abbildung IV-2

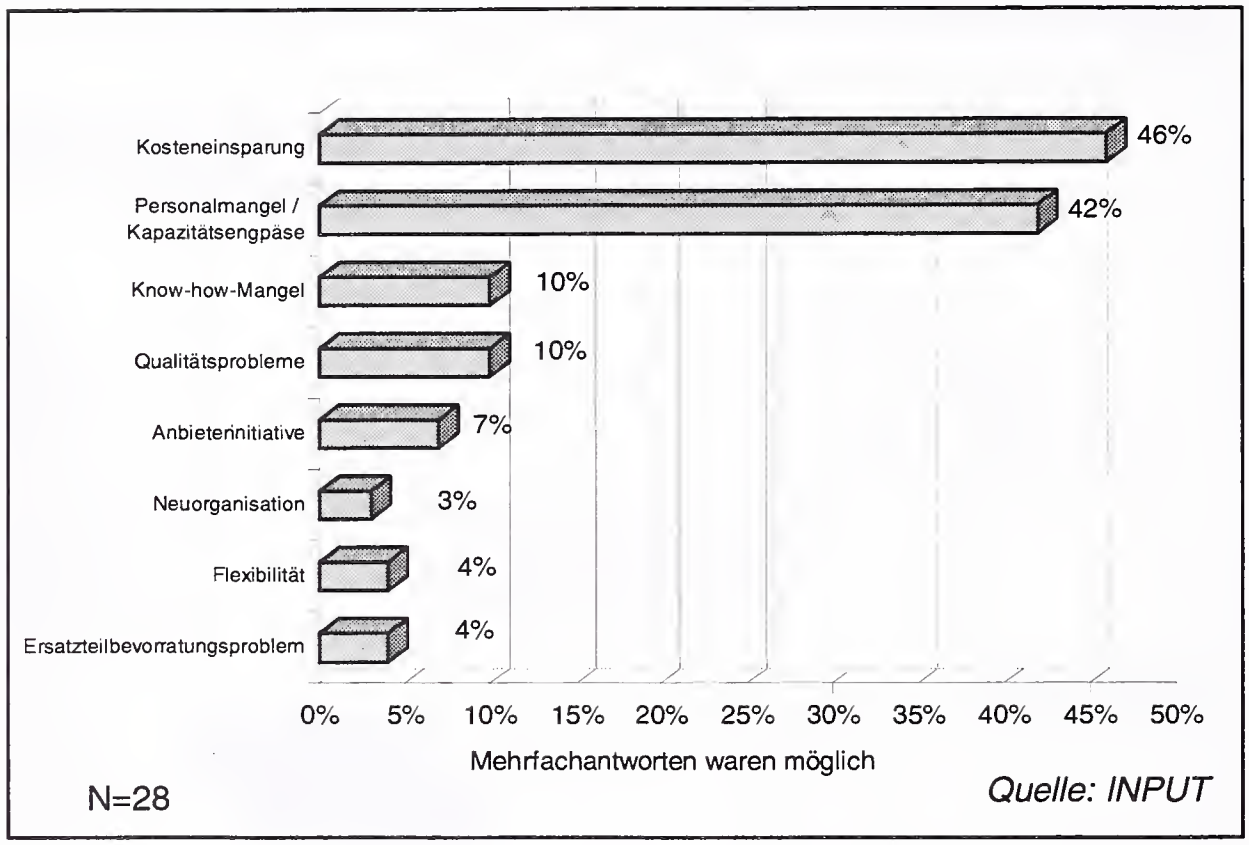


Nahezu 90 Prozent der Unternehmen gestehen dem Marketing keine „auslösende“ Funktion für eine Desktop Services Entscheidung zu. Dies wiederum korrespondiert mit den in Kapitel III eruierten Auslösefaktoren, welche Unternehmen dazu bewegen, sich für den DTS-Fremdbezug zu entscheiden. Unternehmen sind hier sehr stark von internen Größen wie Kosten oder Ressourcenengpässe beeinflußt. Dennoch nannten sieben Prozent die Initiative des Anbieters als wichtigen Anstoßfaktor für ihre getroffene Entscheidung.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung IV-3

Auslösefaktoren DTS-Entscheidung



Ein Drittel des Marktes für Desktop Services, so ist anzunehmen, wird mit dem DTS-Angebot der Dienstleister nicht erreicht. Diese potentiellen Kunden bevorzugen es derzeit noch, ihre DTS-Aktivitäten intern im Aufgabenbereich ihrer eigenen DV-Abteilung zu belassen. Dem Marketing fällt angesichts dieser Situation die Aufgabe zu, die nötige Motivierung und Sensibilisierung im Markt zu erzeugen und die Vorteilhaftigkeit des Desktop Services Konzeptes im allgemeinen zu vermitteln. Bei Gelingen kann das Marktvolumen in Richtung Marktpotential vergrößert werden.

Der DV-Leiter eines Unternehmen verlautete, er halte das Marketing für unwichtig, „zählen würde nur die Kosteneinsparung". Der Vertreter eines anderen Unternehmens hingegen empfand sich durch das Marketing für den Know-how- und Personalaspekt im Zusammenhang mit einer DTS-Entscheidung sensibilisiert und hat aus diesem Grund den Prozeß zum Fremdbezug initiiert, „Der Life Cycle ist heute so kurz, das es schwierig ist, kompetente Mitarbeiter zu erhalten". Diese beiden Stellungnahmen belegen die dominierende

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

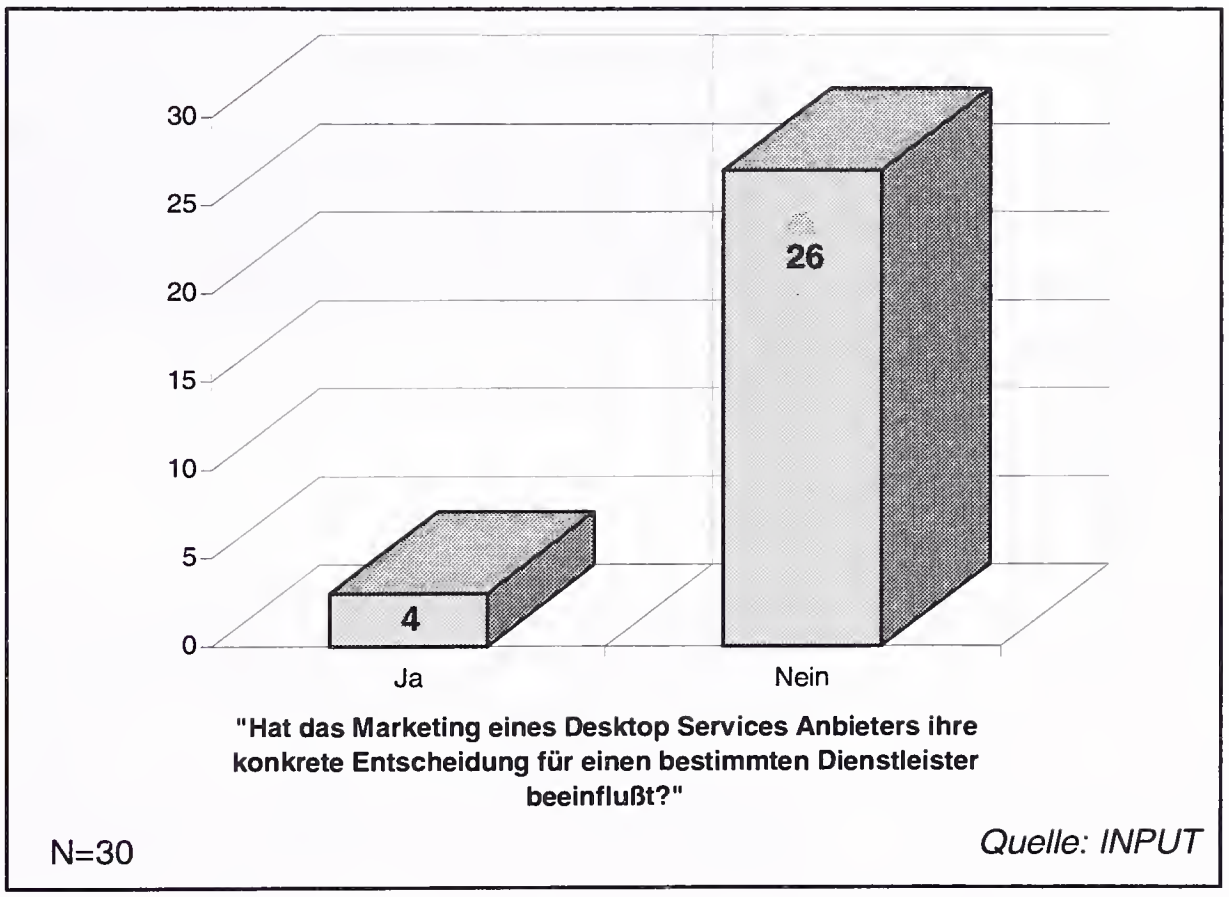
Rolle des Kosten- und Qualitätsargumentes in der frühen Entscheidungsphase.

C. Akquisitionsphase

Die Akquisitionsphase fällt zeitgleich mit der konkreten Anbieterentscheidung des Kunden zusammen. Abbildung IV.4 gibt die Einschätzung der Kunden wieder, wie hoch der Einfluß des Herstellermarketings auf ihre konkrete Anbieterentscheidung war.

Abbildung IV-4

Marketing Einfluß in der Akquisitionsphase



Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen beurteilt die „auslösende“ Wirkung des Marketing im Hinblick auf die konkrete Anbieterentscheidung als gering. Dies kann zu einem Teil auch auf eine Grundsatzhaltung mancher DV-Verantwortlicher zurückgeführt werden, die „aus Prinzip nicht auf das Marketing schauen“.

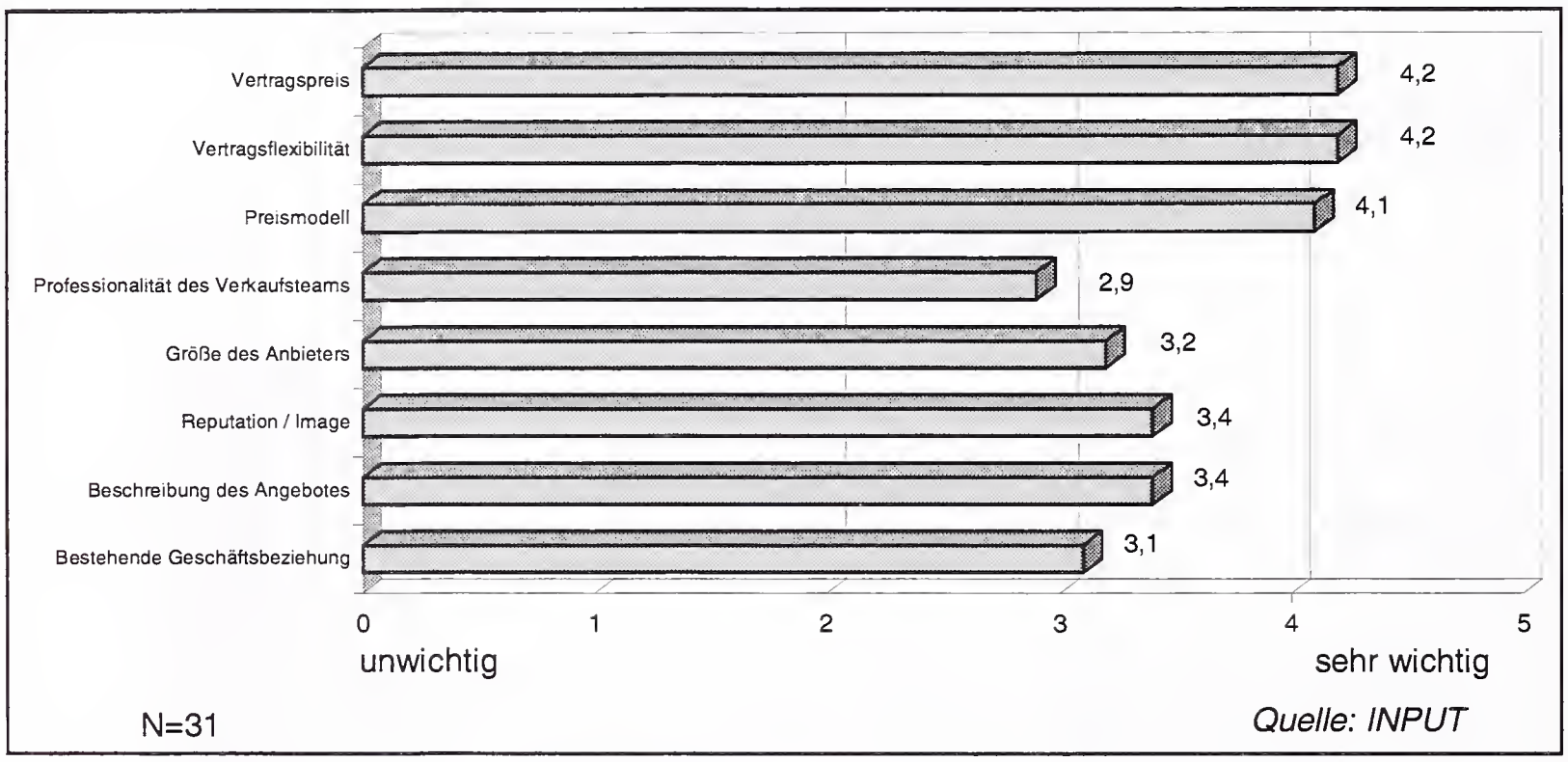
Die positiven Antworten hoben den/die DTS-Dienstleister wegen des guten Angebotes, der überzeugenden Qualität bzw. wegen

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

flächendeckendem Service und geografischer Nähe zum Standort des Kunden hervor.

Die gegenüber dem DTS-Marketing stärker gewichteten Anbieterauswahlkriterien beziehen sich auf folgende Aspekte.

Abbildung IV-5



Auslösender Charakter im Hinblick auf die konkrete Anbieterentscheidung kommt den Kriterien Preis und Vertragsflexibilität zu. Auch das angebotene Preismodell wird mit einem Mittelwert von 4,1 noch deutlich höher mit Sicht auf die Anbieterauswahl beurteilt als beispielsweise die bestehende Geschäftsbeziehung, die Beschreibung des Angebotes oder gar die Professionalität des Verkaufsteams.

(*Anscheinend wird die dem Marketing zugewiesene Funktion oft auf den Kommunikationsaspekt reduziert und die Preispolitik als nicht zum Marketing gehörende Aktivität aufgefaßt.*)

Der hohen Bedeutung der oben angeführten Anbieterkriterien sollte das Anbietermarketing durch die Adressierung dieser Bereiche Rechnung tragen. Insbesondere sollte auf eine bedürfnisgerechte Preisgestaltung Wert gelegt und Vertragsflexibilität demonstriert werden.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Aus früheren Untersuchungen ist bekannt, daß die Kompetenz (Fach- und Beratungskompetenz) für die Anbieterauswahl eine ebenfalls entscheidende Rolle spielt, um so mehr, wenn es sich um umfangreiche Single-Services-Verträge mit Beratungsanteil oder ein Desktop Services Outsourcing handelt. Kompetenz sollte daher ebenfalls schon in der frühen Phase des Entscheidungsprozesses durch das Anbietermarketing unterstützt und vermittelt werden.

D. Marketingeffektivität

Zusätzlich zur Bewertung des Marketings als Auslöser für den DTS-Fremdbezug in der Sensibilisierungs- und Akquisitionsphase wurde nach der allgemeinen Einschätzung der Marketingeffektivität gefragt.

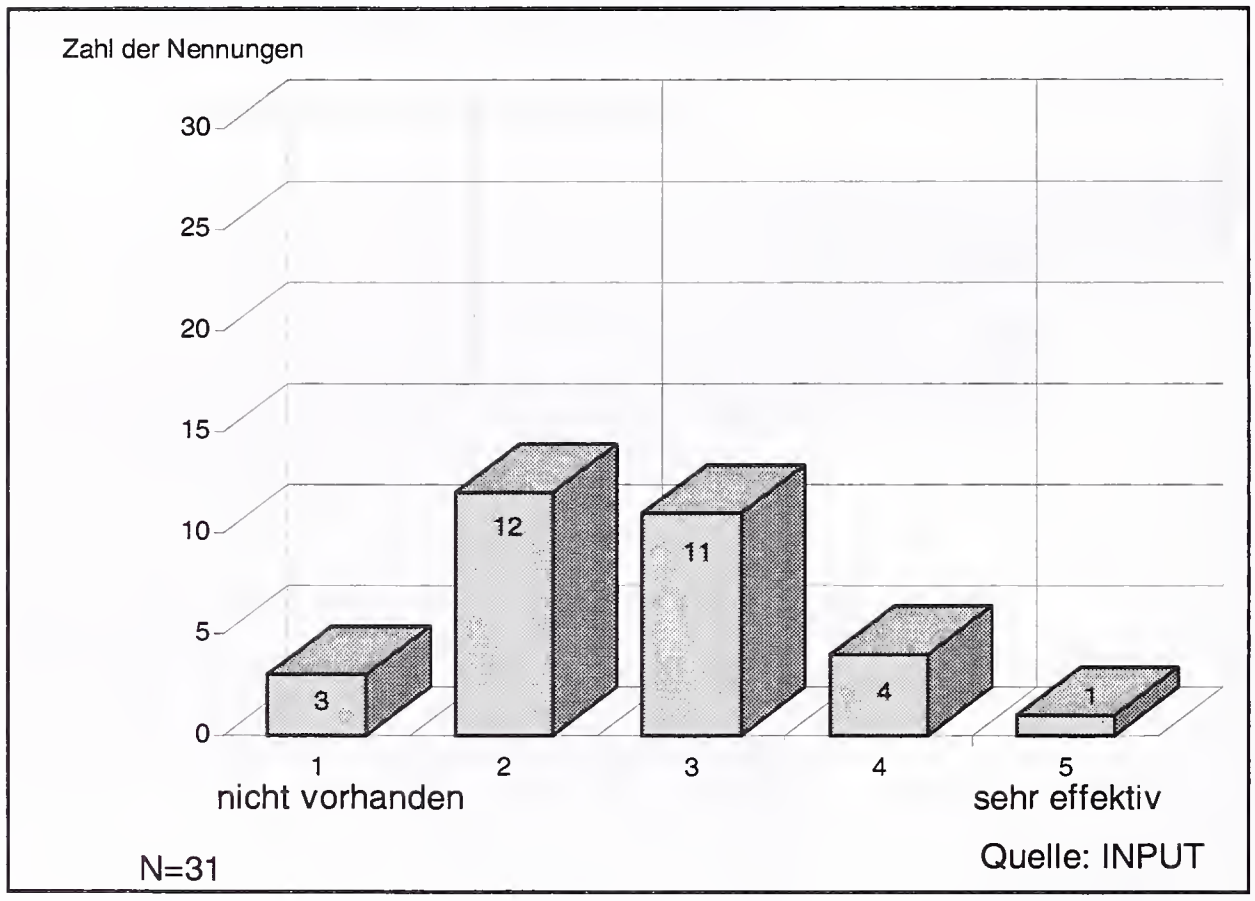
Vor dem Hintergrund der schwachen Einschätzung als Auslöser läßt sich hinsichtlich dieser Fragestellung feststellen, daß das Marketing für Desktop Services als durchaus effektiv beurteilt wird.

Mehr als fünfzig Prozent der Unternehmen beurteilen die Effektivität des Marketing auf einer fünfsstufigen Skala mit 3 und besser. Der Mittelwert liegt bei 2.6.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung IV-6

Einschätzung der Marketing-Effektivität



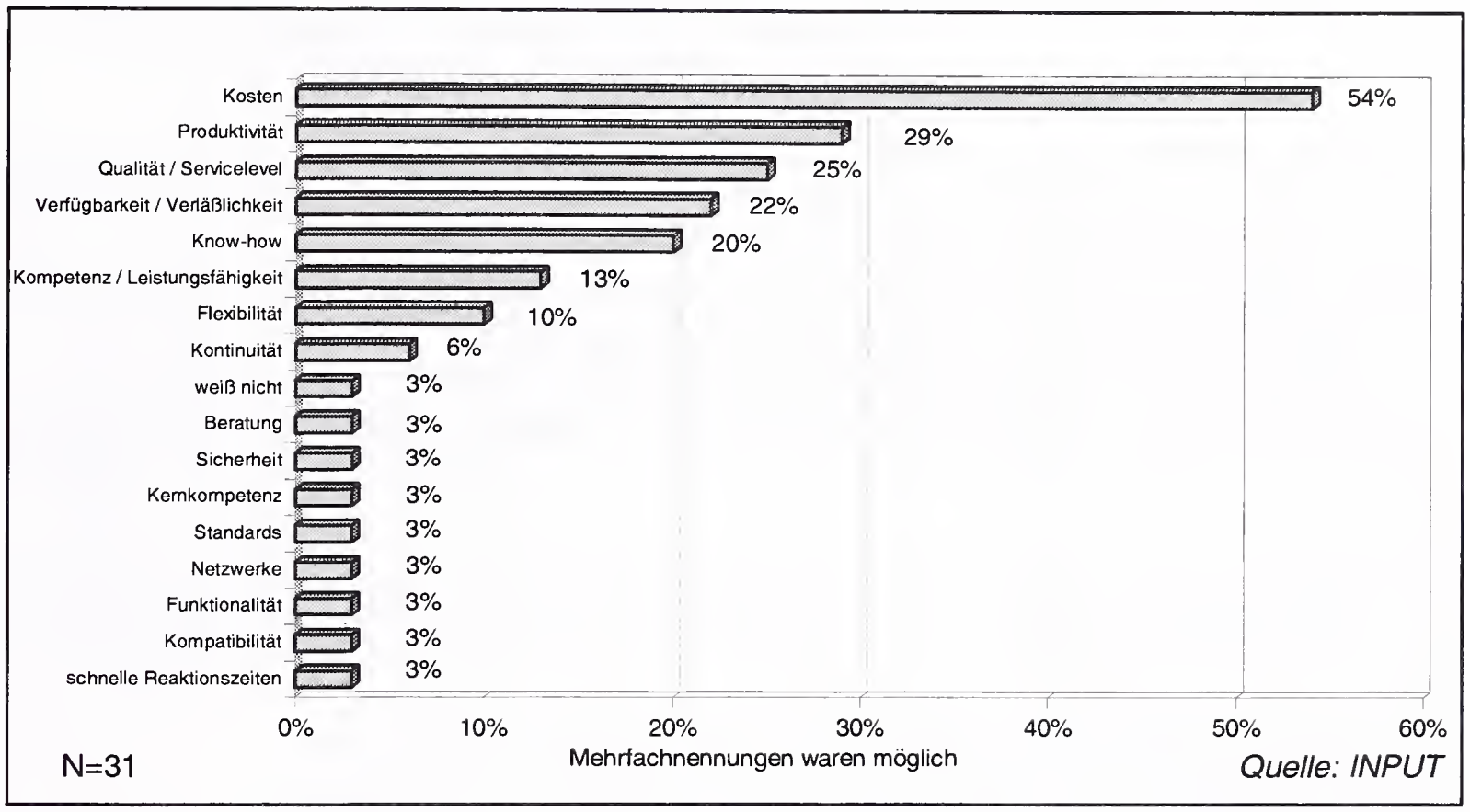
Dieses Ergebnis offenbart den flankierenden bzw. unterstützenden Charakter der Marketingaktivitäten für Desktop Services. Dennoch ist die Effektivität mit 2,6 im Durchschnitt als noch etwas gering einzuschätzen.

Im Hinblick auf die Verbesserung dieser Situation muß das Anbietermarketing Themen adressieren, die für die Unternehmen von Bedeutung sind. Als Schwerpunktthema wurde von den Unternehmen der Stichprobe die Kostenthematik angeführt. Etwa gleichauf dahinter liegen die Themen Produktivitätssteigerung, Qualität, Verfügbarkeit und Verläßlichkeit sowie der Know-how Aspekt.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung IV-7

Themen für das DTS-Marketing



E.
Schlußfolgerung und Empfehlungen

Interne Gründe wie z.B. Einsparungsmotive oder Ressourcenengpässe sind zumeist Auslöser für den DTS-Entscheidungsprozeß. Obwohl einige der befragten Unternehmen explizit Anbieterinitiativen als Anstoßfaktor nannten, kommt dem Servicemarketing wohl mehr eine flankierende und unterstützende als eine den Entscheidungsprozeß auslösende Funktion zu. Vor diesem Hintergrund werden die Marketingaktivitäten der Desktop Services Anbieter als durchaus effektiv aus Kundensicht beurteilt. Dennoch legt der errechnete Mittelwert von 2,6 (auf einer fünfstelligen Skala) nahe, weitere Anstrengungen zur Verbesserung der Effektivität zu unternehmen:

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung IV-8

Empfehlungen für das DTS-Marketing

- Effektive Bepreisung der Services und gleichzeitiges Aufzeigen von Kosteneinsparungs- und Produktivitätssteigerungsmöglichkeiten.
- Demonstration von Flexibilität, Verläßlichkeit, Verfügbarkeit und Know-how.
- Signalisieren von Kompetenz und Leistungsbereitschaft bei der Umsetzung dieser Themen.

Quelle: INPUT

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Einstellungen von Unternehmen zum DTS-Pricing

Kapitel III, Anstoßfaktoren und Entscheider hat den Stellenwert des Kosten- und Qualitätsargumentes im Rahmen des DTS-Fremdbezuges aufgezeigt und verdeutlicht. Nicht zuletzt spielt aber auch der Preis eine große Rolle, wie in Kapitel IV aufgezeigt werden konnte. Die Relation zwischen Kosten und Serviceleistung läuft dabei letztendlich auf das subjektive Preis-/Leistungsempfinden des Kunden hinaus.

A.
Preis-/Leistungsvergleich: Schlüsselkriterium bei der Anbieterauswahl

Die Vorteilhaftigkeit eines Fremdbezuges von Desktop Services gegenüber der internen Lösung ist abhängig von Vertragspreis, der in Aussicht gestellten bzw. zu erbringenden Leistung (Servicelevel) und der Einschätzung des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses der internen Lösung. Obwohl der Preis als eine wichtige Schlüsselgröße für die Anbieterentscheidung in Kapitel IV herausgestellt werden konnte, vergleicht doch fast jedes Unternehmen

- die Preisstrukturen der einzelnen Anbieter miteinander
- die Kosten, die im Vergleich zur internen Lösung eingespart werden können sowie
- den Nutzen bzw. den Wert dieser Services im Hinblick auf Qualität, Produktivität, Personal- und Know-how-Engpässe etc..

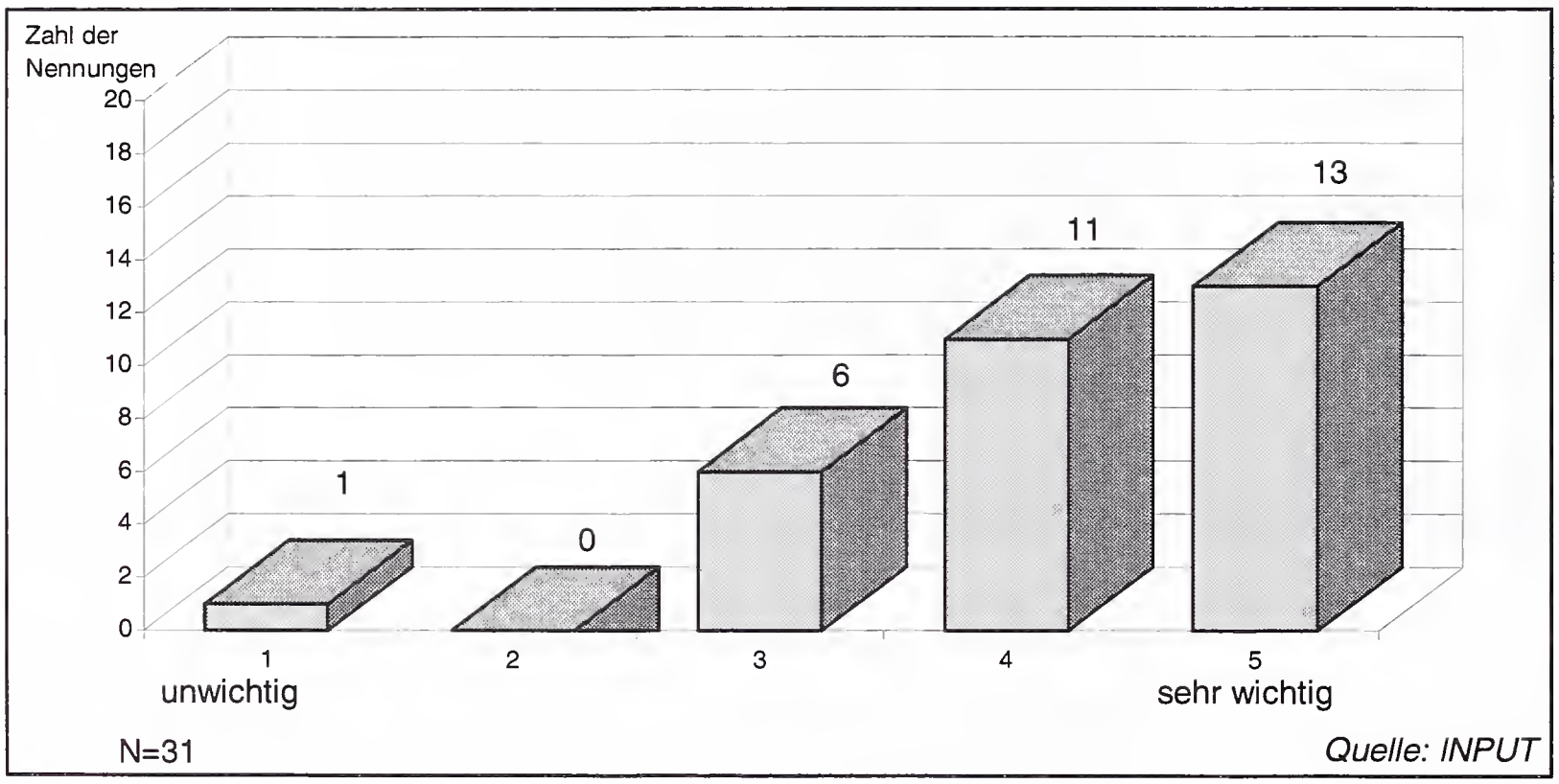
Insofern dominiert bei der konkreten Anbieterauswahl das subjektiv wahrgenommene Preis-/Leistungsverhältnis die Entscheidungsfindung bzw. den Entscheidungsausgang.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Unter der Annahme, daß die einzelnen Anbieterofferten eine Vergleichbarkeit aufweisen, wurden die Unternehmen nach dem Stellenwert des Preises befragt bzw. danach, wie wichtig der Preisvergleich für die konkrete Anbieterentscheidung ist.

Abbildung V-1

Preisvergleich und Anbieterauswahl

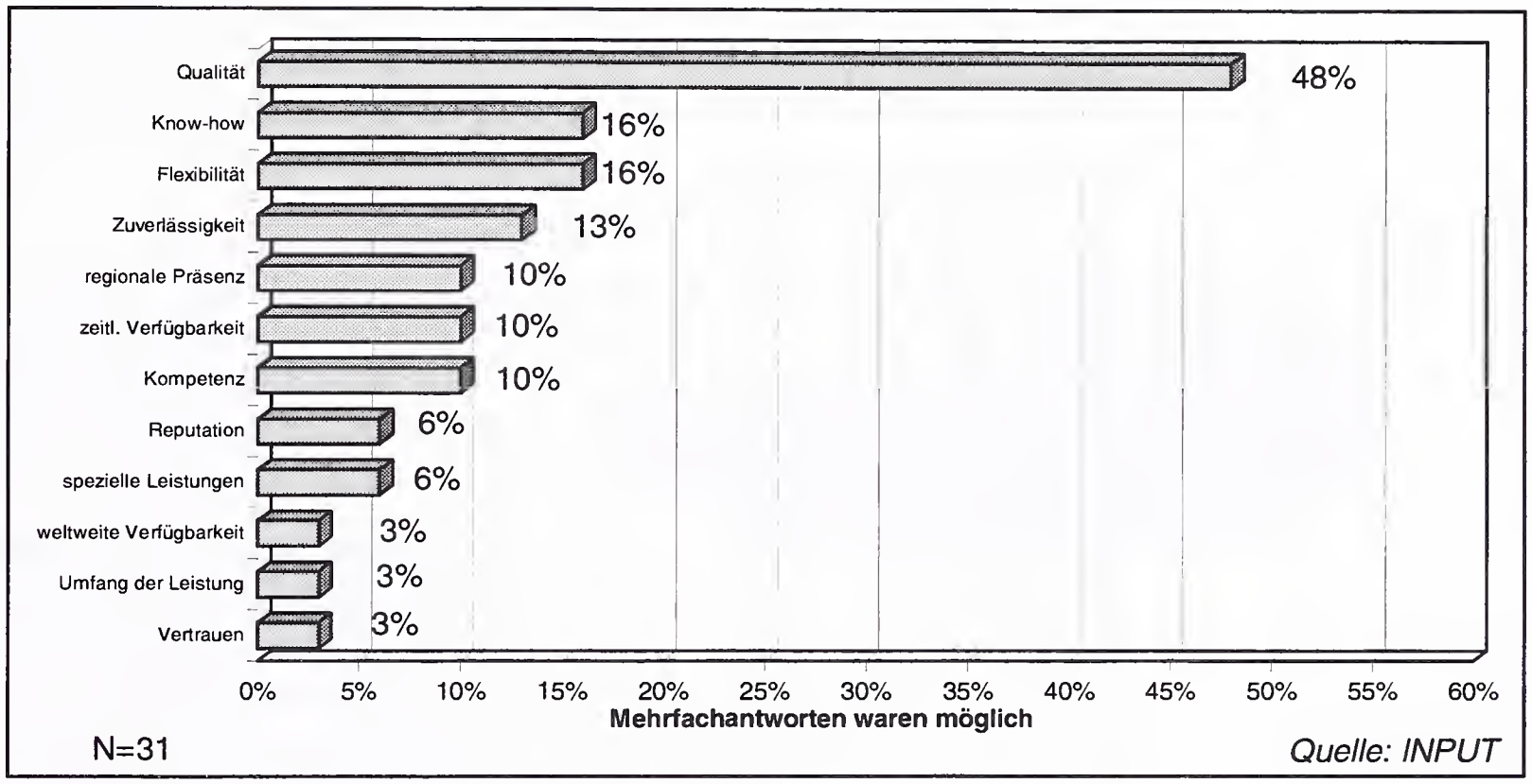


Beinahe 80 Prozent der Unternehmen sehen unter dieser ceteris-paribus-Annahme im Preis eine bedeutende Schlüsselgröße. Sie beurteilen die Wichtigkeit auf einer fünfstufigen Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) mit vier und größer.

Befragt wurden die Unternehmen auch nach Auswahlkriterien, die alternativ zum Kriterium Preis verwendet werden, bzw. nach Umständen, unter denen das Auswahlkriterium Preis weniger wichtig wird. Bei fast der Hälfte der Unternehmen steht in erster Linie die Qualität der Leistung im Vordergrund. Hierunter werden in erster Linie die Kriterien Reaktionszeit und Verfügbarkeit der Systeme verstanden.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung V-2



Diese trade-off-Kriterien lassen sich als die Leistungsbestandteile des subjektiv wahrgenommenen Preis-/Leistungsverhältnisses interpretieren. Sie werden alternativ zum Preis bzw. komplementär mit unterschiedlicher Gewichtung verwendet Die Tabelle spiegelt das Ranking der einzelnen Leistungselemente wider.

So spielen das Know-how des Anbieters neben der Flexibilität und der Zuverlässigkeit als alternative Kriterien ebenfalls eine bedeutende Rolle.

Den eher „weichen" Kriterien wie Vertrauen, Kompetenz, Reputation scheint vordergründig keine große Bedeutung beizukommen. Doch vor dem Hintergrund der Ergebnisse anderer Untersuchungen ist anzunehmen, daß diese nur schwer meß- und erfaßbaren Kriterien zumindest implizit in jeden Auswahl- und Entscheidungsprozeß mit einfließen. Sie sind gewissermaßen Voraussetzung dafür, das Preis-Leistungsverhältnis eines Anbieters einer genaueren Prüfung zu unterziehen. „Man tritt nur mit einem Anbieter in Verhandlung,

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

wenn man ihm vertraut und ihm die Kompetenz unterstellt, seine Leistungsversprechen auch zu halten."

Die „harten" Faktoren sind demgegenüber grundsätzlich eher meßbar oder zumindest quantifizierbar und fließen daher explizit in die Anbieterauswahlüberlegungen mit ein. So sind die Reaktions- oder Wiederherstellzeiten und die Verfügbarkeit der Systeme zeit-lich exakt zu messende Größen. Kriterien wie Flexibilität und Know-how des Desktop Services Anbieters hingegen sind durch Indika-toren in der Sensibilisierungs- und Akquisitionsphase zumindest qualifizierbar (z.B. durch Referenzprojekte).

Für den Erfolg des DTS-Angebotes ist es wichtig zu realisieren, welchen Elementen im Preis-Leistungskonstrukt in jedem Einzelfall besondere Bedeutung zukommt. Diese alternativen Auswahlkriterien müssen schwerpunktmäßig adressiert werden. Auf diese Weise kann die Aufmerksamkeit des Kunden gewonnen werden.

Die Bedeutung des Kriteriums Preis nimmt allerdings in dem Maße ab, wie strategische oder unternehmensspezifische Desktop Services Kategorien wie beispielsweise Netzwerkmanagement oder Einsatz-planungs- und Kaufservices oder gar ein komplettes Desktop Services-Outsourcing Objekte des Fremdbezuges sind. In diesen Fällen bleibt auch die Kosteneinsparung nicht länger zentrales Thema.

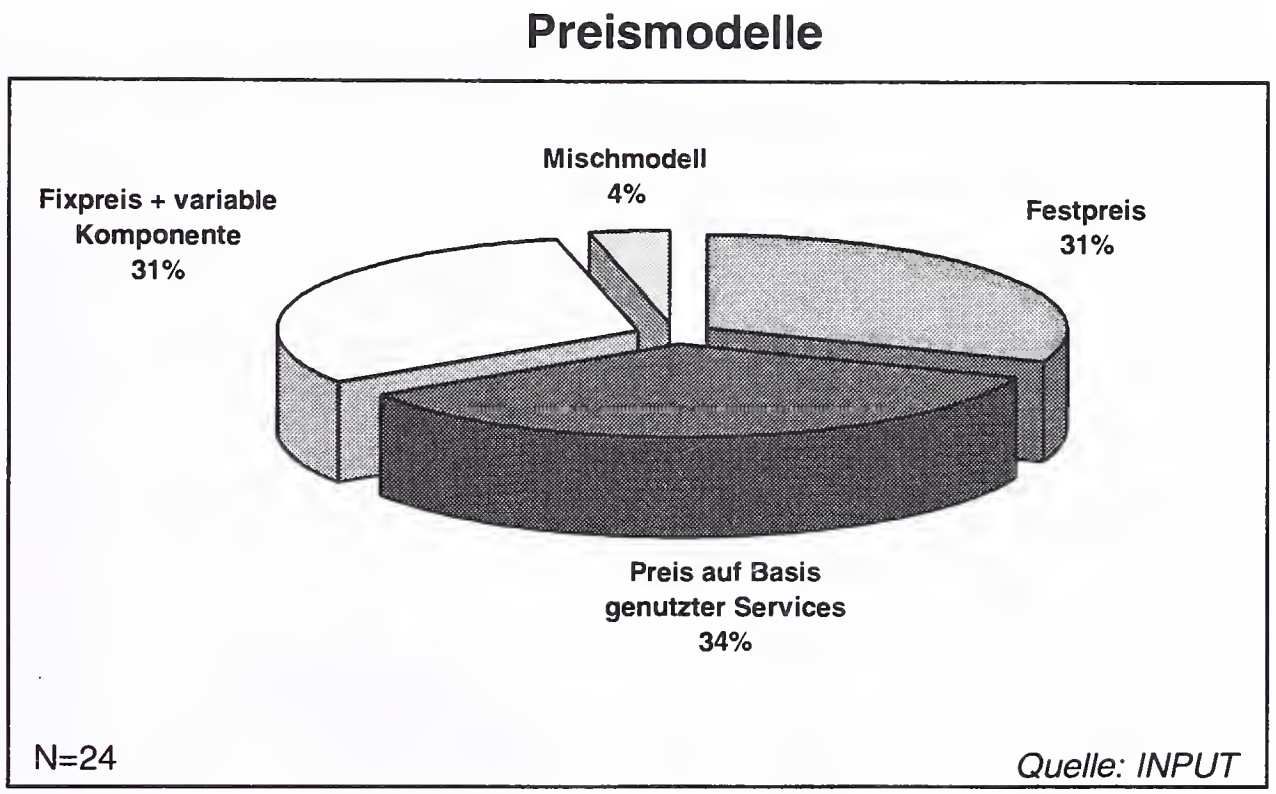
B.
Preisansätze und Kundenzufriedenheit

1. Preismodelle

Bei den im Desktop Services Markt verwendeten Preismodellen hat sich bisher keines als dominierend herauskristallisiert. Es herrschen fast gleichanteilig Festpreismodelle, variable Modelle und eine Kombination dieser beiden Ansätze im Markt vor.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung V-3



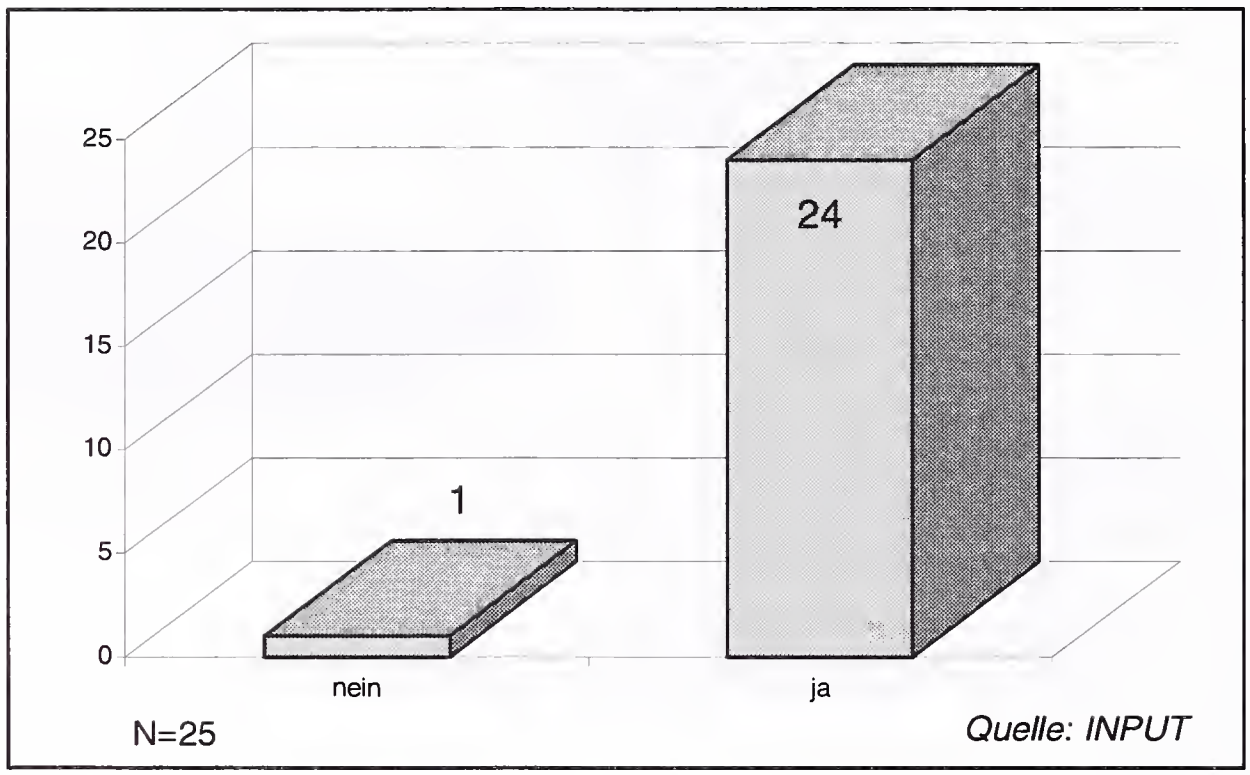
(Für eine Definition der einzelnen Preismodelle siehe Kapitel VI-B)

2. Zufriedenheit

Die Unternehmen wurden nach der Zufriedenheit mit ihren jeweiligen Desktop Services Preismodellen gefragt.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung V-4



Beinahe alle Unternehmen sind mit ihrem Preismodell zufrieden. Eine weitergehende Aufschlüsselung nach den verschiedenen Preismodellen kann aus diesem Grunde unterbleiben. (Der „eine unzufriedene“ Kunde, der das Modell Fixpreis+variable Komponente für Mehr- und Sonderleistungen vereinbart hatte, wünschte eine Staffelung und Begrenzung der variablen Preiskomponenten.)

Trotz dieser allgemein hohen Zufriedenheit hatten einige Unternehmen bezüglich ihrer Preismodelle „Verbesserungsvorschläge“ anzuführen bzw. Anregungen, die sie im Falle von Nach- bzw. Neuverhandlungen an die Adresse ihre Dienstleisters richten würden.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung V-5

Änderungsvorschläge bei Preismodellen

Preismodell	Aenderungsvorschlag
Festpreis	-
Preis für genutzte Services	-
Fixpreis + variable Komponente	kurzfristige Preisbindung Fixanteil flexibler gestalten
Mischmodell	für bestimmte Services anderes Preismodell bevorzugt

Quelle: INPUT

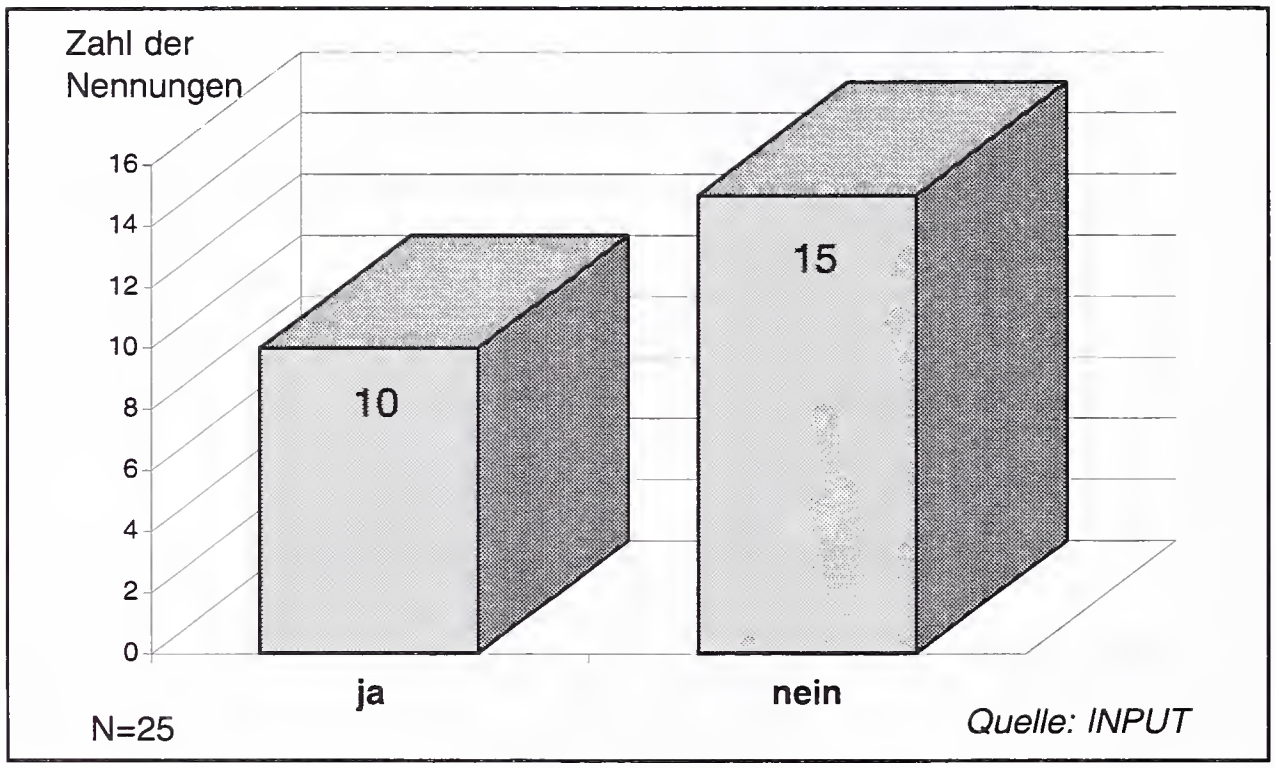
Es kann daher unterstellt werden, daß für die Großzahl der Unternehmen die Transparenz und Nachvollziehbarkeit ihres Preismodelles gegeben ist. Dies konnte im Zusammenhang mit anderen Serviceleistungen sonst regelmäßig als Ursache für Unzufriedenheit identifiziert werden.

Interessant in diesem Zusammenhang ist die Fragestellung, ob das präferierte Preismodell abhängig von der jeweiligen Desktop Services-Kategorie sein sollte.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung V-6

Abhängigkeit des Preismodells von Servicekategorie



Die Mehrheit der Unternehmen erwartet eine Differenzierung hinsichtlich des Preismodells für verschiedene Servicekategorien. Dies könnte z.B. bedeuten, es wird für User-Support ein anderes Preismodell als für Hardwarewartung bevorzugt. Die Mehrzahl der Unternehmen ist bezüglich des Preisansatzes sensibilisiert und rechnet mit einer auf die jeweilige Servicekategorie abgestimmte Lösung, die für sie transparent und vorteilhaft ist.

Das festgestellte hohe Zufriedenheitsmaß mit den im Einsatz befindlichen Preismodellen läßt vermuten, das diesem vorgenannten Punkt von Anbieterseite bereits ausreichend Rechnung getragen wird.

Dennoch sollte jeweils das einzelne Unternehmen mit seinen spezifischen Anforderungen bezüglich der Preisthematik beachtet und größtmögliche Flexibilität garantiert werden.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

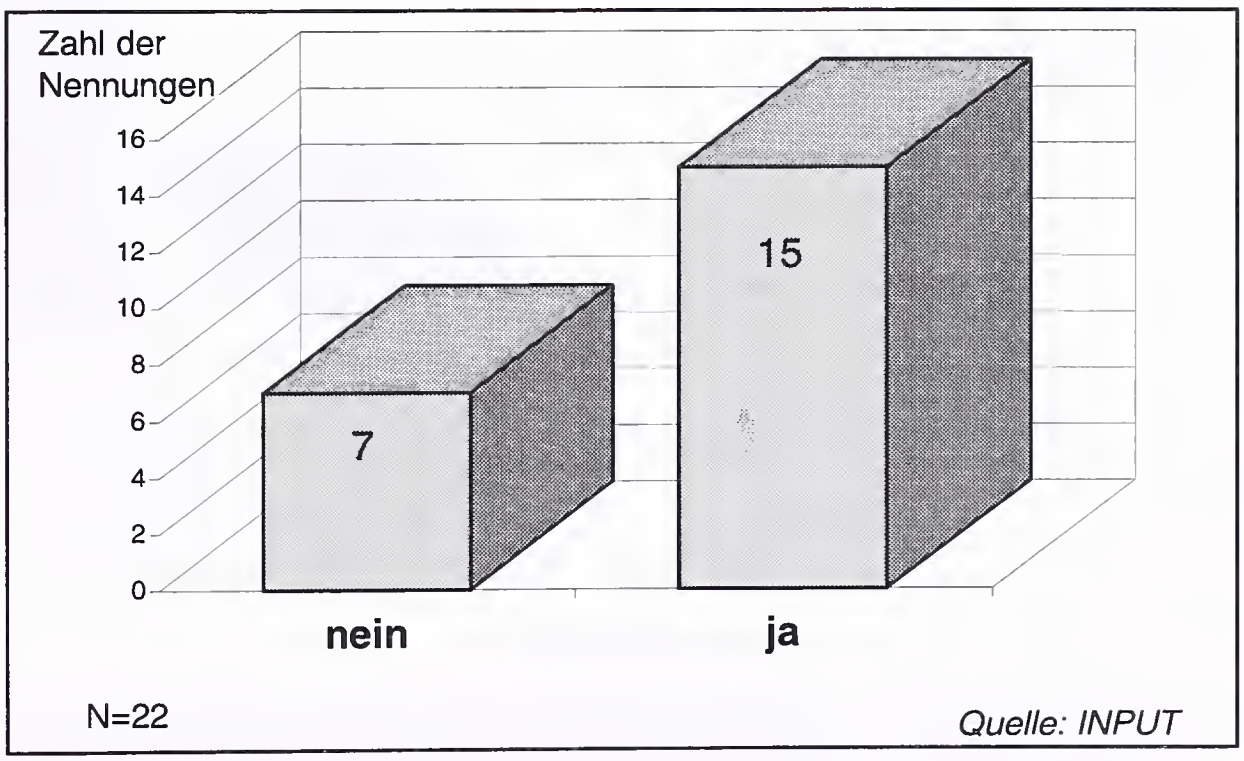
C.
Preiskomponenten

1. Festpreiselemente

Festpreiselemente werden von einem Großteil der Unternehmen in ihren Preisvereinbarungen bevorzugt, da sie Planungssicherheit bedeuten und eine annähernd genaue Vorhersage zukünftig entstehender Kosten erlauben. 68 Prozent der Verträge beinhalten Fixpreiselemente. Dabei handelt es sich in achtzig Prozent der Fälle um Pauschalbeträge. In den anderen Fällen sind dies Sockelbeträge, Stundensätze oder Rahmenverträge.

Abbildung V-7

Festpreiskomponenten im Preismodell



2. Incentives

Mehr als 80 Prozent der befragten Unternehmen erwarten, daß zusätzliche Leistungsanreize für den Anbieter vertraglich

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

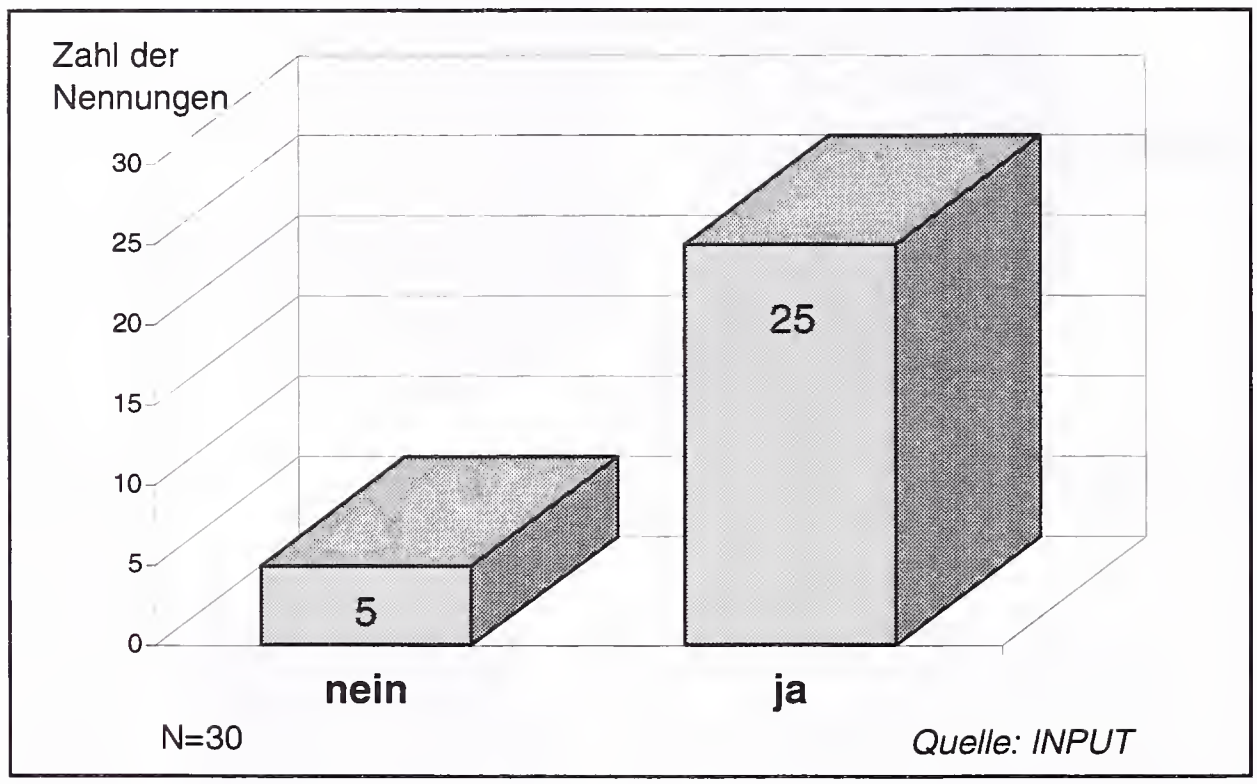
eingebunden werden sollten. Vorrangig sind hiermit Strafzahlungen bei Leistungsnichterfüllung oder -verzug gemeint.

Als weitere Incentives wurden angeführt:

- mengen- und nutzungsabhängige Preisnachlässe
- Übernahme überdurchschnittlicher Garantien
- Beteiligung des DTS-Anbieters an erreichten Kosteneinsparungen

Abbildung V-8

Wichtigkeit von Incentives

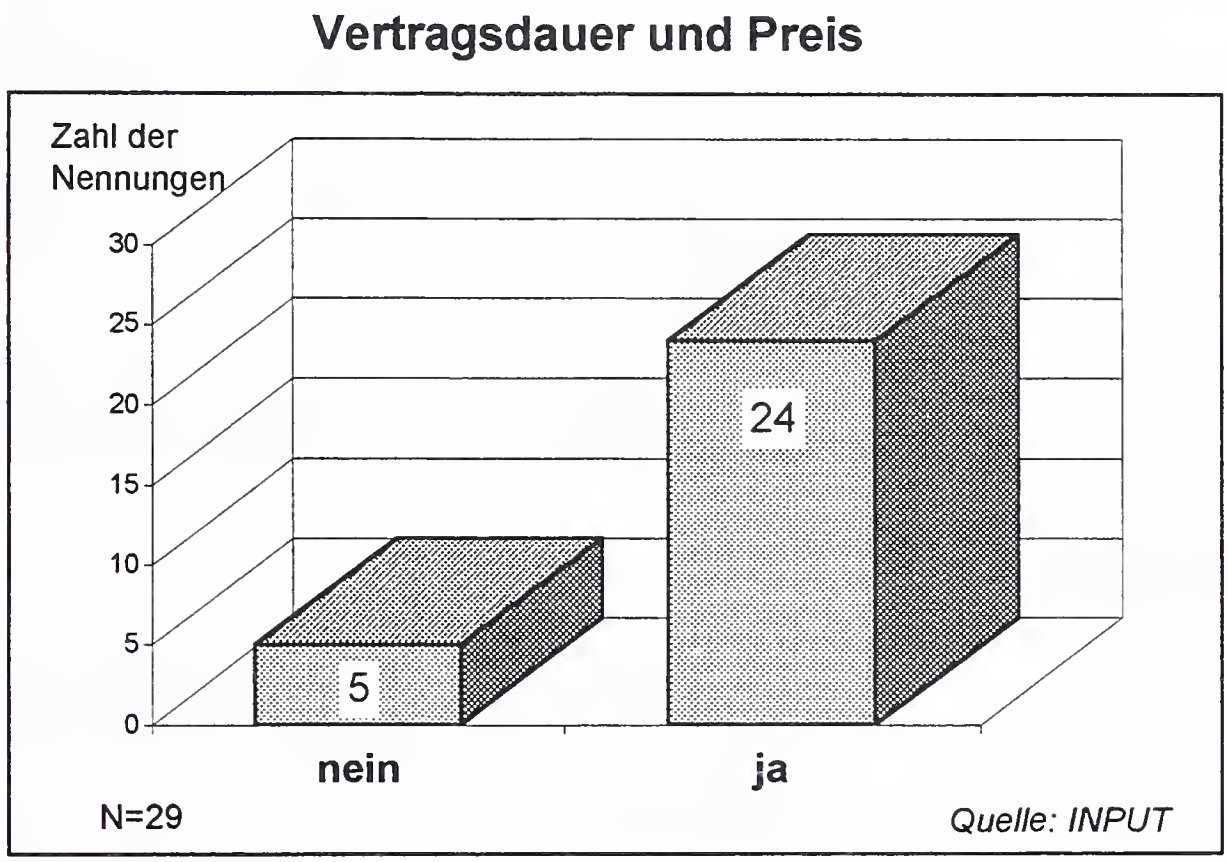


3. Vertragsdauer

Der Zusammenhang zwischen Preis und Vertragsdauer ist ein weiterer Bereich der im Kontext von Preiskomponenten untersucht wurde. Die Mehrheit der befragten Unternehmen wollen den Preis im Zusammenhang mit der Vertragsdauer berücksichtigt wissen.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung V-9



Die Befürworter einer Berücksichtigung des Preises im Zusammenhang mit der Vertragsdauer sind dabei größtenteils der Ansicht, daß der Preis mit Zunahme der Vertragsdauer sinken sollte:

Als Erklärung hierfür wurden folgende Gründe angeführt:

- weiterer Anreiz für den Anbieter
- Beschäftigungsvolumen für den Anbieter wird geschaffen
- Servicebindung, Produktbindung
- Planungshorizont für Anbieter sicherer

Jene Unternehmen, die eine Berücksichtigung der Vertragsdauer in bezug auf den Preis ablehnen, gaben an, sie wollen sich ihre Flexibilität bewahren und nach Ablauf des Vertrages lieber erneut über den Preis verhandeln. „Wegen des schnellebigen Marktes ist ohnehin eine dauernde Anpassung notwendig."

© 1996 INPUT. Alle Rechte vorbehalten.

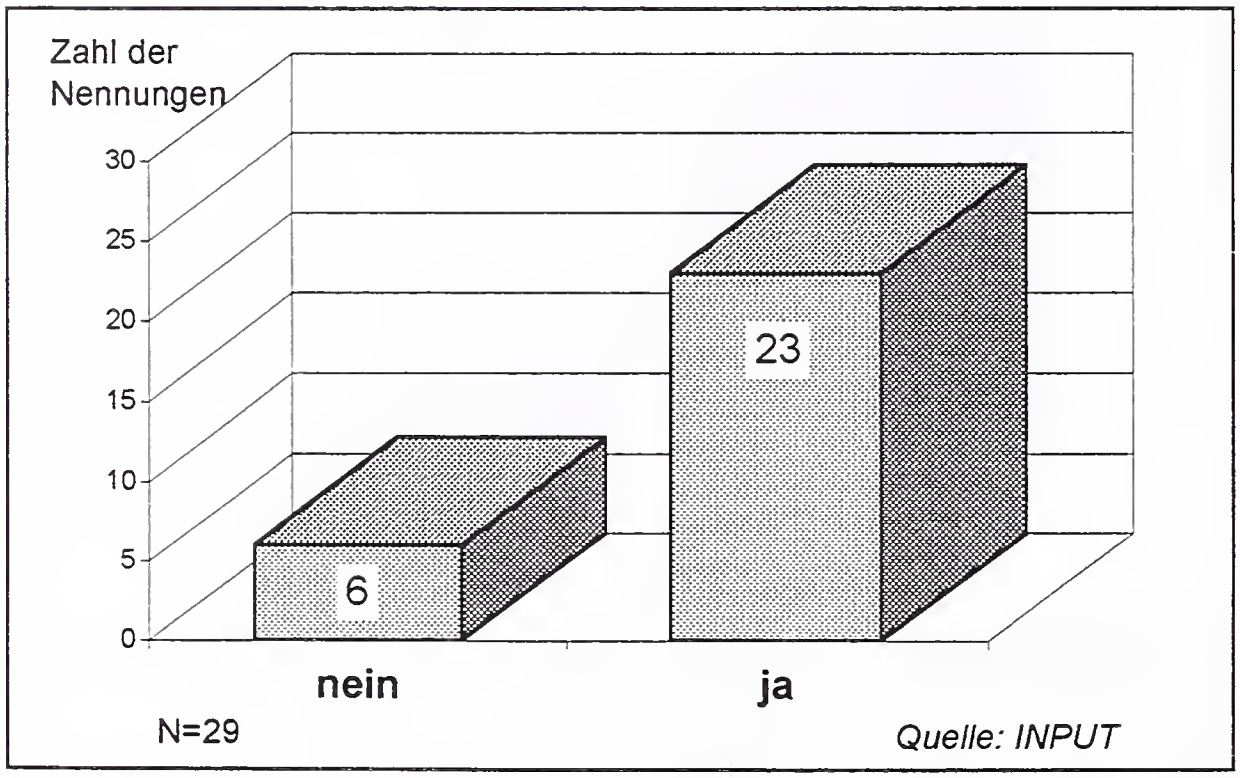
D.
Bewertungskriterien

Im Verlauf der Ausführungen wurde bereits mehrfach die Bedeutung des Preises im Hinblick auf die Desktop Services-Entscheidung herausgestellt. Darüber hinaus wurde der Frage nachgegangen, wie Unternehmen die einzelnen Preisangebote bzw. positionen beurteilen.

Zunächst kann festgestellt werden, daß der überwiegende Teil der Unternehmen einen Bezugspunkt für den Preis hatte, noch bevor er mit dem Desktop Services Anbieter in erste Verhandlungen trat.

Abbildung V-10

Bezugspunkt für Desktop Services Preis



Bei den Bezugspunkten oder auch Bewertungskriterien handelt es sich bei über 80 Prozent der Unternehmen um das Vergleichsergebnis interne vs. externe Kosten. 18 Unternehmen bezogen diese Bezugsgröße in ihre Planungen mit ein. Ein Unternehmen griff zur Beurteilung des Preises auf Kennzahlen (VDMA) zurück, ein weiteres Unternehmen hat einen Vergleich unter „befreundeten" Unternehmen derselben Branche angestellt.

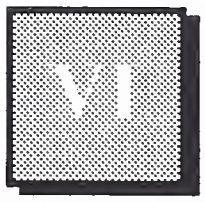
© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Da die interne vs. externe Kostenanalyse als Bewertungsbezugspunkt bzw. -kriterium dominiert, sollten die Anbieter ihre Desktop Services Angebote entsprechend bepreisen und dem Kunden darlegen, wie die avisierten Einsparungspotentiale erreicht werden können.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

(unbeschrieben)

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten



Marketing und Pricing - Anbieterstrategien

Dieses Kapitel widmet sich den Marketing- und Pricingaktivitäten der DTS-Anbieter. Die Ausführungen sind dabei durch die Offenheit der Dienstleister, ihre strategischen als auch taktischen Schritte hinsichtlich der Thematik dieser Studie preiszugeben, determiniert.

A. Marketing

Unter der Fragestellung des Desktop Services Marketing wurde vornehmlich auf folgende Punkte eingegangen: Welche Rolle spielt der Preis als Argument in der Marketingstrategie der Anbieter? Welche Zielgruppen werden mit dem DTS-Angebot angsprochen? Welche Vertriebskanäle existieren für Desktop Services?

1. Der Preis ist „Speerspitze“ des Marketing

Dem Preis bzw. Kostenargument kommt im Marketingkonzept beinahe aller Anbieter eine maßgebliche Bedeutung zu. „Entscheidendes Argument ist, daß man billiger als der Kunde ist.“ Dennoch variiert in Abhängigkeit von der Zielsetzung - geplanter Fremdbezug von Single Services oder ein Outsourcing - die Betonung dieses Argumentes. So weist ein Anbieter im Rahmen seines Desktop Services Outsourcing-Ansatzes über das reine Preisargument nachdrücklich auf die Adressierung der Gesamtzusammenhänge des Unternehmens hin. Weiterhin wurden als Marketingargumente genannt:

- Kompetenz
- Vertrauen

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

- Servicequalität
- Konzentration auf Kernkompetenz
- Steigerung der Mitarbeiterproduktivität
- Erhöhung der Transparenz und Übersichtlichkeit
- Ressourcenmangel

Als flankierenden Ansatz und zur Unterstützung des Einsparungsgedankens im Rahmen eines Fremdbezuges von Desktop Services verfügen einige Anbieter über methodische Instrumente bzw. Ansätze, die eine Operationalisierung des Kostenargumentes für den Kunden ermöglichen sollen. Der Kunde „soll ein objektives Gefühl für die möglichen Einsparungen auf Basis eines objektiven Benchmarking-Ansatzes bekommen".

2. Zielgruppen

Jeder Anbieter verfügt über eine eigene Systematisierung seiner Zielgruppe(n) für Desktop Services. Gemeinsam jedoch ist allen Ansätzen, daß sie die Kunden aus der bereits bestehenden Installationsbasis (Altkunden) als attraktive Zielgruppe herausstellen.

Die Bedarfsweckung- und deckung fällt bei der bestehenden Basis naturgemäß leichter, da bereits Kundenbeziehungen z.B. aufgrund von Hardware-Lieferungen bestehen. Darüber hinaus erzwingt das für manche Anbieter noch vorhandene und auszuschöpfende Absatzpotential in diesem frühen Marktstadium noch keinen Verdrängungswettbewerb.

3. Vertriebsskanäle

Alle befragten Anbieter verfügen mittlerweile über einen dedizierten Vertriebskanal für Services, der im Regelfalle noch durch die klassische Vertriebsmannsschaft (Systemmannschaft, Hardware-Vertrieb) unterstützt und ergänzt wird. Das bedeutet konkret, der klassische Vertrieb generiert bzw. stellt in vielen Fällen eine entsprechende Nachfrage nach Desktop Services fest und gibt diese entsprechend an die Service-Verkäufer weiter. Es ist grundätzlich beabsichtigt, die Kapazitäten für die dedizierten Vertriebsmannschaften für Services bzw. Desktop Services aufzustocken. Die

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

teilweise hohe Erklärungsbedürftigkeit von Desktop Services insbesondere im Umfeld von Outsourcing, denen oft Beratungsaktivitäten vorangehen, lassen den Einsatz der klassischen Vertriebsmannschaft als nicht geeignet erscheinen. Hierfür werden spezielle Servicesverkäufer bzw. Projektteams rekrutiert und eingesetzt.

Neben dem direkten Vertriebsmodell existiert meist noch ein indirektes Vertriebskonzept über Partner (Vertriebspartner, Händler, Distributoren, VARs). Diese sind entweder für den Vertrieb und Service von Produkten mit geringer Erklärungsbedürftigkeit verantwortlich oder komplementieren das Desktop Services-Spektrum des Anbieters. Insbesondere bei Kunden mittlerer und kleiner Größenordnungen kommt dieser Vertriebskanal zum Zuge.

B. Pricing

Im Zusammenhang mit der Bepreisung der Desktop Serviceleistungen wurde auf folgende Punkte eingegegangen: Welche Preismodelle existieren im Markt bzw. werden angeboten? Wer hat die Preiskompetenz? Werden Preisdifferenzierungen vorgenommen? Sieht der Desktop Services Vertrag Preisanpassungen, Nachverhandlungen, Incentives vor? Findet die Vertragsdauer bei der Festlegung der Preishöhe Berücksichtigung?

1. Preismodelle und Preisbildung

Preisbildung:

Alle interviewten IT-Dienstleister orientieren sich bei der Bepreisung ihrer Desktop Serviceleistungen intern an einem Cost-plus-Modell. Das heißt, der Preis setzt sich aus dem errechneten Kostenlevel für den jeweiligen Service und einem vordefinierten Gewinnzuschlag (Gewinnspanne) zusammen.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

Preismodelle:

Definition: Auf Grundlage der Marktforschungsaktivitäten bei Anbietern und Nachfragern von Desktop Services können vier Preismodelle unterschieden werden. Sie werden wie folgt definiert:

- **Festpreis**: Hierbei handelt es sich um einen i.d-R. nach vorhergehender Aufwandsabschätzung festgesetzten Preis. Dieser kann projektbezogen ermittelt werden, oder es existiert bereits ein Listenpreis.

  Bezugsgrößen eines Festpreises für Desktop Serviceleistungen sind beispielsweise: PC-Arbeitsplatz, Teilnehmeranzahl, Zeitaufwand (Tagessatz, Stundensatz). Auch ein von Bezugsgrößen unabhängiger Festpreis ist denkbar. Dieses Modell findet in der Desktop Servicekategorie Schulung und Training Anwendung.

- **Variabler Preis**: Dieser Preis basiert auf dem Nutzungsgrad, d.h. den tatsächlich in Anspruch genommenen Serviceleistungen. Als Bezugsgrößen dienen beispielsweise die Anzahl Calls oder Anzahl der Wartungs-/Störungsfälle bei PC-Arbeitsplätzen.

- **Fixpreis + variabler Anteil**: Dieses Preismodell ist eine Kombination aus Fixpreismodell und variablem Preisansatz. Der Fixpreis kann als eine Art Pauschale für die Erbringung einer bestimmten Grundleistung aufgefaßt werden. Darüber hinausgehende Zusatz- oder Mehrleistungen werden durch variable Preiskomponenten verrechnet.

- **Value-Based**: Der Anbieter erhält als Preis für seine erbrachten Leistungen einen Anteil von einer vorab definierten Bezugsgröße z.B. gestiegener Umsatz, eingesparte Kosten.

Anhand der INPUT-Desktop Services Übersicht bzw. Definition (s. Kapitel II.) sind die von Desktop Services Anbietern verwendeten Preisansätze im folgenden den einzelnen Single Services zugeordnet.

Im Rahmen von Desktop Services Outsourcing oder Professional Services ist der Preis naturgemäß aufwands- bzw. projektbezogen kalkuliert. Der endgültige Preis kann sich dabei durchaus additiv aus den Preisen der einzelnen Single Desktop Services zusammensetzen. In den meisten Fällen aber liegt dem Preis eine Extra-Kalkulation zugrunde.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

Abbildung VI-1

Preismodelle - Übersicht

	Festpreis	Variabler Preis	Fixpreis + variabler Preis
User-Support Services	pro User-Arbeitsplatz	pro Call	-
Installation + HW-Maintenance	mit Mengenstaffelung (bei Installations-leistungen)	abhängig von der Inanspruchnahme (z.B. bei Reparatur-leistungen)	Bereitstellungs-pauschale + nutzungsabhängiger Anteil (bei Reparatur) Bereitstellungs-pauschale + variable Preiskomponente abhängig vom Service-Level-Agreement (z.B. Wiederherstell-/Reaktionszeiten)
Netzwerkmanagment Services	individuell nach Aufwand Listenpreise Tagessätze	-	-
Datensicherheits-Services	nach vorhergehen-der Aufwandsab-schätzung (insbesondere bei Beratung für Sicher-heitskonzepte)	-	-
Einsatzplanungs- und Kauf-Services	aufwandsorientiert tagessatzorientiert	-	-
Schulung und Training	pro Teilnehmer teilnehmeranzahl-unabhängig	-	-
Entwicklung und Programmierung	projektbezogene Kalkulation oder Festpreise bei Anpassungspro-grammierung	-	

Quelle: INPUT

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

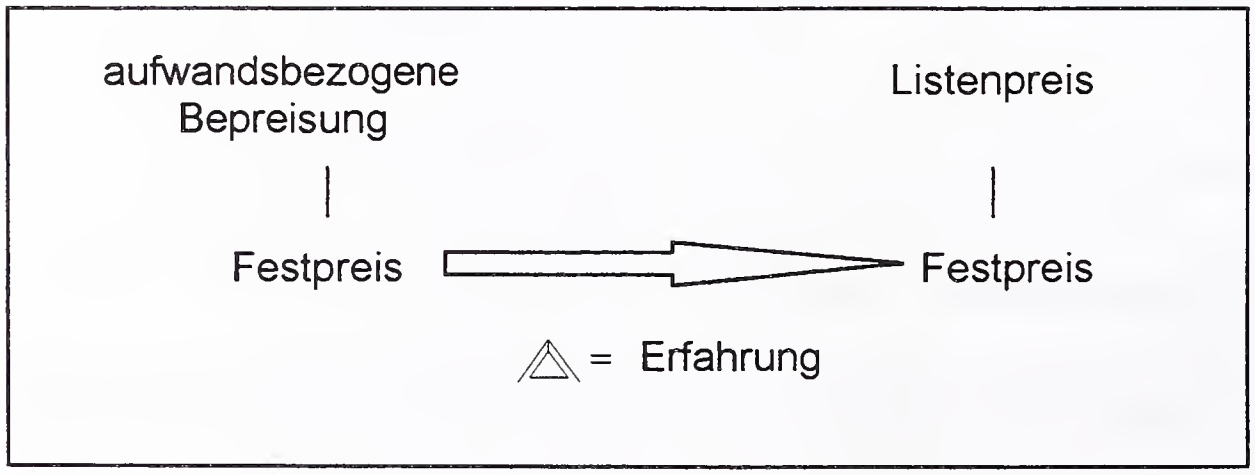
Außer bei User Support und Installation/HW-Maintenance werden für alle Desktop Services-Kategorien Festpreis-Ansätze vereinbart. Ein Value-based Ansatz -wie z.B. im Outsourcing-Geschäft praktiziert - wird bei Desktop Services bislang nicht verfolgt.

Der kombinierte Preisansatz findet bei HW-Maintenance am häufigsten Anwendung. Eine Pauschale wird für die Bereitstellung der Services verlangt, bzw. es existiert ein Fixpreis für die Grundleistung. Darauf bauen verschiedene variable Preiskomponenten auf, die mit dem Grad der Servicelevel-Vereinbarungen korrelieren. Ein analoges Preismodell findet z.B. auch im Automobilsektor Anwendung. Auf dem Grundpreis für das „nackte" Automobil bauen Preiselemente für Mehrausstattung und Extras auf.

Ziel einiger Unternehmen ist es, von der Bepreisung nach Aufwand zu Listenpreisen überzugehen, die einerseits die Kosten der Services widerspiegeln und andererseits die Preiselastizität der Nachfrage (Was ist der Kunde bereit zu zahlen?) berücksichtigen. Dies hat den Vorteil, daß der Preis verhältnismäßig einfach und schnell festgesetzt werden kann. Solche Listenpreise für Desktop Services basieren dabei notwendigerweise auf gesammelten Erfahrungen, die durch projektbezogene Kalkulationen gewonnen werden müssen.

Abbildung VI-2

Erfahrung und Preisbildung



Quelle: INPUT

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

2. Preiskompetenz

Die Preisbildung bzw. -festsetzung erfolgt im Regelfalle zentral, häufig durch die Marketingabteilung. Die Preise gelten einheitlich für ganz Deutschland. Ausnahme ist ein Anbieter, der die Preiskompetenz auf die regionalen Niederlassungen verteilt hat.

Innerhalb bestimter Bandbreiten ist ein Abweichen von den vorgegebenen Bepreisungen grundsätzlich möglich. Dabei korrespondiert das Ausmaß der „Rabatt-Kompetenzen" mit der hierarchischen Position des Mitarbeiters im Unternehmen. Das Vertragsvolumen kann in diesem Zusammenhang als entscheidende Bezugsgröße angesehen werden.

Im Falle eines Desktop Services Anbieters aber wurde großer Wert auf eine einheitliche Preisdurchsetzung gelegt. „Jedem Kunde wird durch das zentral abgesicherte System die Sicherheit der Gleichbehandlung gewährt. Die soll Preisnachteile oder Preisvorteile als Ergebnis einer guten oder schlechten Verhandlungsführung von vornherein ausschließen."

3. Preisdifferenzierung

Preisdifferenzierungen bzw. Preisnachlässe sind in Abhängigkeit von folgenden Kriterien möglich:

Abbildung VI-3

Kriterien für Preisdifferenzierung

- Dauer des Vertrages
- Volumen/Umfang des Vertrages
- Wichtigkeit des Kunden

Quelle: INPUT

Solche Preisdifferenzierungen sind i.d.R.aber bereits in der Preiskalkulation berücksichtigt. Während volumen- und größenabhängige Preisdifferenzierungen von allen DTS-Anbietern betrieben werden,

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

ist hinsichtlich der Laufzeit bzw. der Dauer des Vertrages ein weniger einmütiges Verhalten festzustellen.

Die Wirtschaftlichkeit des Vertrages steht als Maxime stets im Vordergrund. „Deals werden nicht gekauft." Dennoch können „Kampfpreise" mit der Funktion des „door openings" nicht ausgeschlossen werden.

4. Preisnachverhandlungen, Incentives

Prinzipiell sind Preisanpassungs- oder Nachverhandlungsklauseln in den Verträgen nicht vorgesehen. Auch aufgrund der üblichen Laufzeit der Desktop Services Verträge von einem Jahr werden Unstimmigkeiten bezüglich des Preises in der Regel erst nach Kündigung des Vertrages bzw. vor Abschluß des Anschlußvertrages geklärt. Bei Bestehen einer unsicheren Kalkulationsgrundlage räumt ein Desktop Services Anbieter jedoch ein, Preisnachverhandlungsklauseln im Vertrag zuzulassen, falls dies eine wichtige Anforderung des Kunden darstellt.

Unter dem Begriff Incentives werden im vorliegenden Zusammenhang Anreize bzw. Anreizmechanismen für den Desktop Services Anbieter im Hinblick auf die Erbringung optimaler Leistungen verstanden. Hierunter sind z.B. die Übernahme weitreichender Garantien oder etwa Vertragsstrafen bei Leistungsnichterfüllung oder Leistungsverzögerung zu verstehen.

Im allgemeinen akzeptieren alle befragten Desktop Servcies Anbieter eine solche Art von vertraglich vereinbarten Leistungsanreizen. Die Nachfrage hiernach wird jedoch momentan als nicht besonders hoch eingestuft, obwohl die „Abwälzung von Risiken auf den Anbieter von den meisten Unternehmen natürlich gewünscht ist."

Ein Unternehmen wies in diesem Zusammenhang auf das im Vergütungssystem seiner Mitarbeiter verankerte Incentive-System hin. Als Bezugsgröße fungiert die Zufriedenheit des Kunden. Ist der Kunde hierüber informiert, so kann ein solches Anreizsystem die mit dem Kunden vertraglich vereinbarten Incentives flankieren, ggf. sogar ersetzen.

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

VII

Fragebogen

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

1a) Wie viele Mitarbeiter (umgerechnet auf Vollzeitmitarbeiter) beschäftigt Ihr Unternehmen 1995?

Mitarbeiter: _____

1b) Wie hoch war Ihr Umsatz 1994/1995? _____DM

1c) Welcher/n Branche/n ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

Industrie ❑ Versorgungsleistung ❑ Transportwesen ❑ Land-, Forstwirtschaft. ❑
Großhandel ❑ Einzel-, Detailhandel ❑ Gesundheitswesen ❑ Telekommunikation ❑
Versicherung ❑ Banken, Finanzwesen ❑ Dienstleistungen ❑ Aus-, Weiterbildung ❑
öffentl. Dienst ❑

andere:_____

2a) Wie hoch ist das DV-Budget Ihres Unternehmens 1995?

DM_____*oder* Prozent (%) vom Jahresumsatz_____

2b) Wie hoch ist das Desktop-Budget Ihres Unternehmens 1995?

DM_____*oder* Prozent (%) vom Jahresumsatz_____

2c) Wie wird sich das Desktop-Budget in den nächsten 5 Jahren verändern?

erhöhen, jährlich um .....%

gleichbleiben ❑

sinken ❑

weiß nicht ❑

3a) Wie viele Desktops sind in Ihrem Unternehmen installiert?

insgesamt:_____ Stück

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

3b) Planen Sie für 1996 weitere Desktops zu installieren?

ja, um_____Stück ❑

nein ❑

die Anzahl der Desktops soll sinken, um_____Stück ❑

weiß nicht ❑

4) Welchen Einfluß hatten/haben die folgendenUnternehmensinstanzen auf die Entscheidung, Desktop Services fremdzubeziehen? (1=geringer Einfluß; 5=großer Einfluß)

	geringer Einfluß			großer Einfluß	
	1	2	3	4	5
Geschäftsleistung	❑	❑	❑	❑	❑
Finanzleitung	❑	❑	❑	❑	❑
DV-Leitung	❑	❑	❑	❑	❑
Externe Berater	❑	❑	❑	❑	❑
Desktop Services Anbieter	❑	❑	❑	❑	❑
andere	❑	❑	❑	❑	❑

5a) Durch welche Faktoren oder Umstände wurde die Überlegung, Desktop Services fremdzubeziehen, angestoßen?

_____

_____

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

5b) Wie wichtig waren folgende Faktoren bei dieser Überlegung? (1=unwichtig; 5=sehr wichtig)

	unwichtig				sehr wichtig
	1	2	3	4	5
allg.finanzielle Gründe	❑	❑	❑	❑	❑
Reduzierung ServicesAusgaben	❑	❑	❑	❑	❑
Reduzierung Services Personal	❑	❑	❑	❑	❑
Verringerung Kapialbindung	❑	❑	❑	❑	❑
Wechsel DV-Architektur	❑	❑	❑	❑	❑
Verbesserung Servicequalität	❑	❑	❑	❑	❑
fehlendes internes Know-how	❑	❑	❑	❑	❑
andere _____	❑	❑	❑	❑	❑

6a) Haben die Marketingaktivitäten des/der Anbieter(s) einen wichtigen „Denk-Anstoß" dazu gegeben, Desktop Services fremdzubeziehen? Wenn ja, wie?

_____

_____

6b) Hat das Marketing des/der Desktop Services Anbieter(s) ihre *konkrete* Entscheidung für einen bestimmten Dienstleister beeinflußt? Wenn ja, wie?

_____

_____

7a) Wie beurteilen Sie die gegenwärtigen Marketingaktivitäten für Desktop Services (1= nicht vorhanden; 5= sehr effektiv)_____

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

7b) Welche Themen sollte das Marketing für Desktop Services ansprechen (z.B. Kosten, Produktivität)?

_____

_____

_____

8) Wie wichtig sind die folgenden Kriterien im Hinblick auf den Anbieterauswahlprozeß? (1=unwichtig; 5=sehr wichtig)

	unwichtig				sehr wichtig
	1	2	3	4	5
Bestehende Geschäftsbeziehung	❑	❑	❑	❑	❑
Beschreibung des Angebotes	❑	❑	❑	❑	❑
Reputation/Image d. Anbieters	❑	❑	❑	❑	❑
Größe des Anbieters	❑	❑	❑	❑	❑
Professionalität Verkaufsteam	❑	❑	❑	❑	❑
Preismodell	❑	❑	❑	❑	❑
Vertragsflexibilität	❑	❑	❑	❑	❑
Vertragspreis	❑	❑	❑	❑	❑
weitere_____	❑	❑	❑	❑	❑

9a) Wie wichtig ist der Preisvergleich für die konkrete Anbieterentscheidung?_____
(1=unwichtig; 5= sehr wichtig)

Voraussetzung ist die Vergleichbarkeit der einzelnen Anbieterofferten

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

9b) Unter welchen Umständen wird das Kriterium Preis weniger wichtig? Verwenden Sie alternative Kriterien für die Anbieterauswahl?

_____

_____

10a) Sind sie mit dem Preismodell für ihre Desktop Services zufrieden?

ja ❑ nein ❑

10b) Welches Preismodell wird verwendet?

Festpreis ❑

Preis auf Basis der genutzten Services
(z.B. pro Arbeitsplatz PC oder pro Hotline-Call) ❑

Fixpreis plus variabler Anteil für Mehr-/Sonderleistung ❑

Value-based ❑
(der Anbieter erhält einen Anteil vom gestiegenen Umsatz oder eingesparten Kosten)

anderes Preismodell ❑

10c) Wenn Sie heute die Möglichkeit zu Nachverhandlungen hätten, Welche Aspekte mit Blick auf das vereinbarte Preismodell würden sie ändern?

_____

_____

11) Ist das von Ihnen präferierte Preismodell abhängig von der Art der Desktop Serviceleistung? (z.B. für User Support anderes Preismodell als für Hardwarewartung): ja ❑ nein ❑

Erklärung:_____

_____

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten

12a) Hatten Sie einen Bezugspunkt für die Kosten bzw. den Preis der/des Desktop Services, bevor Sie mit einem Anbieter in Verhandlungen traten?

ja ❑ nein ❑

12b) Welche Kriterien oder Kennzahlen haben Sie zur Bewertung der Kosten Fremdbezuges herangezogen (z.B. Vergleich interne vs. externe Kosten)

13) Haben Sie Ihre Entscheidung für die Auslagerung von Desktop Services

a) auf einer „weniger-als-bisher"-Basis getroffen: z.b. ihr Desktop Services Budget ist X DM, ein Outsourcing muß mindestens 10 Prozent weniger kosten.

ja ❑ nein ❑

b) vor dem Hintergrund des Nutzens getroffen, den der Desktop Services Anbieter bzw. ein Fremdbezug für ihr Unternehmen/ihre Ziele hat? (höhere Produktivität, gesteigerte Effizienz) ja ❑ nein ❑

c) andere: ja ❑ nein ❑

14a) Beinhaltet Ihr Desktop Services Vertrag Festpreiselemente?

ja ❑ nein ❑

(z.B. Pauschalbeträge, Leasingraten) Welche?

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten.

14b) Sollten Incentives (hier verstanden als Leistungsanreiz für den Anbieter) wie z.B. mengen- bzw. nutzungsabhängige Preisnachlässe, die Übernahme überdurchschnittlicher Garantien oder Strafzahlungen bei Leistungsnichterfüllung bzw. -verzögerung) in den Vertrag eingebaut werden?

ja ❑ nein ❑

Evtl. weitere Incentives:_____

_____

15) Sollte der Preis für Desktop Services auch die Vertragslänge/-dauer berücksichtigen?

ja ❑ nein ❑

Erklärung:_____

_____

Herzlichen Dank für Ihre Kooperation

© 1996 INPUT, Alle Rechte vorbehalten